

## TENDENCIAS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL COMO ELEMENTO POTENCIADOR DEL SECTOR QUÍMICO

(Trends in organizations recruitment of staff as a chemical sector enhancer)

Recibido: 09/07/2015 Revisado: 15/01/2016 Aceptado: 18/01/2016

**Chavez, Katherine**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[kathy.chavez14@gmail.com](mailto:kathy.chavez14@gmail.com)

**Robles, Miguel**

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela  
[miguelpostgrado@gmail.com](mailto:miguelpostgrado@gmail.com)

### RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito de determinar cómo las tendencias actuales en las organizaciones de reclutamiento y selección de personal son un elemento potenciador del sector químico. Se enmarca dentro de la línea de investigación de la gerencia de recursos humanos, abordada bajo diferentes postulados: Werther y Davis (2008), Mondy y Noe (2008) y Dolan y otros (2007). La investigación es de tipo documental, puesto a que se intenta plasmar como los avances tecnológicos y la globalización pueden enmarcar en las organizaciones de reclutamiento y selección de personal, en una constante transformación en la que se les permita focalizarlo como un elemento potenciador y en ese candidato que las industrias del sector químico requieren. En este orden de ideas, lo que se busca lograr con esta investigación es como a través de la implementación de nuevas herramientas en el proceso de reclutamiento y selección de personal apalancada con las organizaciones de hoy pueden generar y potenciar cambios eficientes y de impacto positivo en el sector.

**Palabras clave:** tendencias, organización, reclutamiento, selección, personal, elemento potenciador, sector químico.

### ABSTRACT

The present study was conducted in order to determine how current trends in organizations Recruitment and Selection is an enhancer element of the Chemical Sector. It is part of the research of Human Resource Management, addressed under different assumptions: Werther and Davis (2008), Mondy and Noe (2008) and Dolan, Schuler and Valle (2007). The research is documentary made that tries to capture as technological advances and globalization can be framed in organizations Recruitment and Selection in a constant transformation in which they are allowed to focus it as an enhancer element in that candidate that They require chemical industries. In this vein it is sought to achieve with this research and through the implementation of new tools in the process of recruitment and selection of staff leveraged today's organizations can generate and enhance efficient changes, and positive impact on the sector.

**Keywords:** trends, organization, recruitment, selection, personal, enhancer element, chemical sector.

## DESARROLLO

La gestión de recursos humanos es una actividad tradicional en las organizaciones que manejan personal para llevar a cabo sus operaciones. Tradicionalmente, se ha configurado por distintos procesos y actividades; todas ellas de diversa naturaleza, pero en general, focalizadas en lograr un equipo enfocado en obtener una actividad exitosa en el ámbito organizacional.

En las dos últimas décadas, se ha evidenciado un avance en materia de gestión de los recursos humanos, por cuanto esta labor gerencial ha cobrado interés en las organizaciones ante las exigencias del entorno altamente globalizado, las nuevas tecnologías, el desarrollo alcanzado por los grupos empresariales, así como la dinámica de intercambio. Como consecuencia, se ha generado la consideración de los procesos de personal como elementos que deben adaptarse a las novísimas incorporaciones de las teorías sobre los recursos humanos, para de esta manera potenciar a la organización con personal calificado para desempeñar una labor.

Ahora bien, definiendo la gestión de recursos humanos, según Werther y Davis (2008) la conceptualizan como el estudio de la forma en la cual las organizaciones aplican sus procesos para configurar un equipo humano competente en sus labores, lo cual supone incorporar prácticas modernas para obtener, así como conservar los cuadros de personal ajustados a los objetivos trazados, logrando así una fuerza laboral efectiva.

Por ello, la gestión de recursos humanos requiere la aplicación inteligente de los principios u orientaciones técnicas para configurar las prácticas de personal ajustadas a los nuevos modelos administrativos, incluyendo dentro de ellos las actividades de reclutamiento y selección del personal más idóneo para realizar las labores establecidas en las organizaciones.

En el ámbito empresarial en Venezuela, se evidencia un énfasis en lograr un capital humano acorde con las exigencias organizacionales, ocasionando la introducción de nuevas prácticas o tendencias en la actividad empresarial. Nayma Consultores (2015) muestra 10 aspectos claves a los cuales las organizaciones de hoy en día se enfrentan, como lo son: las obligaciones legales, la gestión del talento y mejoras en su liderazgo, uso de la estadística, redes sociales y aplicaciones móviles, cambios demográficos, esfuerzos para atraer talentos, balance entre el trabajo y la vida privada, el auge del freelance, la brecha de las competencias organizacionales, y por último y uno de los aspectos considerados por la investigadora como el que apoya más aún la gestión de las empresas de reclutamiento y selección como lo son las empresas que aprenden, son tendencias que hoy en día hacen fortalecer a las organizaciones para que las mismas sirvan de elemento potenciador en la gestión de su desempeño.

De igual forma, las empresas químicas emergen en un constante desarrollo para obtener un capital intelectual o un recurso humano que logre desempeñar sus funciones,

no solo desde el punto de vista técnico sino también desde el punto de vista actitudinal, ya que dicho sector requiere de personal comprometido, dedicado, con un sentido de propiedad orientado a la seguridad de los procesos que el mismo maneja.

Estos nuevos avances deben ser considerados en función de los diversos procesos de gestión de los recursos humanos. Dessler (2004) afirma que la gestión de recursos humanos comprende los procesos de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo o evaluación del personal, lo cual configura un conjunto de acciones gerenciales focalizadas en la inclusión, mantenimiento y mejoramiento continuo del capital humano en las organizaciones.

De lo anterior, se deduce que las empresas venezolanas necesitan considerar las nuevas prácticas en materia de reclutamiento de personal, innovando no solo en los procesos de búsqueda sino que también en los procesos de desarrollo de dicho personal.

El proceso de búsqueda promueve los retos a los que las empresas venezolanas se enfrentan hoy en día, retos que hacen difícil cada día más, ofrecer candidatos con altos niveles de capital intelectual para ofrecer candidatos con potenciales innovadores, emprendedores y comprometidos con las nuevas prácticas de las empresas competitivas de hoy.

Aplicando las actividades de reclutamiento y selección, se destaca en que no solo ha variado la forma de llevarlo a cabo, por cuanto se dispone de un conjunto de herramientas tecnológicas aplicables a estos procesos, sino también las estrategias aplicadas en la ejecución de tales procesos, lo cual ha generado la consideración particular de estos procesos como estratégicos para la gestión de los recursos humanos, tales como el centro de asesoramiento, calidad total, coaching, gestión por competencias, entre otros; los cuales sirven de soporte a las nuevas aplicaciones en materia de estos procesos de la gestión de recursos humanos.

Ahora bien, al abordar el reclutamiento del personal, se evidencia la existencia de múltiples definiciones expuestas por los autores reconocidos en materia de recursos humanos. Mondy y Noe (2008) establecen que el reclutamiento comprende una serie de actividades de la gerencia de personal focalizadas en lograr la planificación, así como ejecución de acciones para captar el personal idóneo para ocupar los cargos de la empresa.

Desde la perspectiva de Villegas (2006) el reclutamiento de personal comprende el conjunto de actividades realizadas en la gestión de recursos humanos, las cuales tienen como finalidad esencial lograr la provisión de ocupantes para los cargos de la organización, siendo para ello necesario investigar las opciones de solicitantes calificados para el desempeño de posiciones en los puestos de trabajo. Dicho proceso incluye la definición de objetivos, fases a seguir, políticas, normas y recursos requeridos por la empresa para llevar a cabo estas acciones en forma eficiente.

Se puede decir entonces, que el proceso de reclutamiento del personal abarca un conjunto de acciones estructuradas en procedimientos focalizados en atraer a candidatos

potencialmente cualificados para poder ocupar de manera exitosa los cargos dentro de una organización. Esta actividad se apoya en la gestión de información, por cuanto implica un proceso de divulgación de las oportunidades de empleo pretendidas a cumplir, así como la captación de un contingente de candidatos suficientes para seleccionar al más idóneo para el cargo.

Por tanto, se observa que es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados o capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Durante este proceso, es de particular relevancia realizar esfuerzos coordinados por informar a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto, así como las oportunidades profesionales ofrecidas a los empleados por parte de la organización.

Con respecto a lo anteriormente planteado, Dolan y otros (2007) establecen los fines del proceso de reclutamiento señalando la necesidad de determinar las necesidades actuales, así como futuras para llevar a cabo una ajustada planificación de los recursos humanos, a los fines de suministrar a la organización el número suficiente de personal, incrementando la tasa de éxitos en el proceso de selección, a los fines de incrementar la eficiencia individual como también organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que en la medida en que el proceso de reclutamiento logre alcanzar exitosamente tales propósitos, es posible contar con personal idóneo para llevar a cabo una selección depurada de los candidatos, apoyando el pase a la fase de selección de personal de forma ordenada respecto a los puestos de trabajo que se encuentran vacantes con sus potenciales candidatos.

Para llevar a cabo el reclutamiento de personal, es esencial que la empresa informe a la colectividad laboral sobre sus requerimientos o aspiraciones de incorporación de talentos a la empresa. En tal sentido, según Casado (2003) las organizaciones pueden valerse de diversos medios tales como las bolsas de empleo, la consulta de los archivos de candidatos, considerar candidatos presentados por empleados de la empresa, colocar carteles o anuncios en la portería de la empresa.

De igual forma, la organización puede dedicar esfuerzos para hacer contacto con sindicatos o asociaciones gremiales, realizar contactos con centros educativos para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, señalar las vacantes en conferencias, concretar la cooperación mutua con empresas que actúan en el mismo mercado, publicar anuncios, o en su defecto, contratar los servicios de las agencias de reclutamiento de personal.

Estas acciones pueden realizarse de forma individualizada o en conjunto, aplicando una combinación de las mismas dependiendo de la urgencia de reclutar un candidato, pudiéndose emplear el reclutamiento interno y promoviendo al personal hacia otros puestos de trabajo, o el reclutamiento externo cuando se localizan los mismos fuera de los linderos de la empresa en función de las políticas o conjunto de principios que fundamentan la gestión de recursos humanos.

En el criterio de Villegas (2006) el reclutamiento de personal debe satisfacer las necesidades de recursos humanos en forma planificada u organizada, lo cual se fundamenta en una detallada definición de los trabajos y de la indicación de sus interrelaciones. Refiere que las políticas de captación incluyen ubicar al hombre adecuado, en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

Es por ello que una de las nuevas tendencias en materia de reclutamiento de personal se apoya en el uso de las tecnologías de información y comunicación. En la actualidad, es posible difundir la información de los requerimientos de las empresas por medio de las redes electrónicas, lo cual conduce a considerar una más efectiva transmisión de la información en distintos ámbitos del sector laboral, lo que les permite a los candidatos identificarse con el cargo que mejor describa su desempeño.

En este aspecto, el empleo de los recursos provistos por la red Internet, permiten a las empresas contar con un diseño de su sitio web, así como configurar agencias virtuales de reclutamiento en los cuales los posibles candidatos den información de los requerimientos de personal e incluyan sus credenciales para ser evaluadas a los fines de verificar si es potencialmente competente para pasar a la fase de selección de personal. Estas inclusiones de las credenciales se organizan a través de una base de datos. Otra opción a través de la red internet es considerar el correo electrónico como medio de contacto masivo.

Otras herramientas nuevas aplicables al reclutamiento de personal incluyen el empleo de las redes sociales, las cuales de acuerdo con Monteferrante (2004) son medios a través de los cuales se promueve la interacción con otros individuos ubicados en una terminal computarizada o electrónica, a los fines de intercambiar informaciones en tiempo real con base en un sistema global de relaciones entre individuos.

En Venezuela, se evidencia que las redes sociales de mayor cobertura son el Twitter y Facebook; aun cuando otras son utilizadas a los fines empresariales como es el caso del LinkedIn, YouTube entre otros. Al respecto, según Nayma Consultores (2015) plantean que las redes sociales se establecen como novísimas formas de interacción, donde fluye a comunicación de manera veloz; lo cual permite comunicar los requerimientos tanto individuales como empresariales, permitiendo así que las mismas estén al alcance de sus usuarios y conectarlos de manera directa con la búsqueda a la cual ellos se están enfocando.

De lo anterior se infiere que es necesario considerar el proceso de reclutamiento a la luz de los avances de la tecnología informacional, por cuanto le permite a las organizaciones una mayor interacción con las masas de potenciales candidatos quienes se orientan a la búsqueda de un trabajo en el cual puedan satisfacer sus expectativas, así como un medio de contacto para las empresas quienes deben atraer a los más idóneos para depurar el proceso de selección.

De esta forma, se aborda la selección de personal como la segunda etapa en el proceso de gestión de los recursos humanos, específicamente en la materia concerniente a la administración de los mismos en las organizaciones. Según Dessler (2004) este

proceso comprende una valoración de los potenciales candidatos a los fines de identificar al candidato con las cualidades necesarias para determinado puesto; el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlo.

Para Mondy y Noe (2008) la etapa de selección de personal comprende todas aquellas actividades realizadas por la gerencia de recursos humanos para proveer a la empresa de los trabajadores más aptos o mejor capacitados para desempeñar con eficiencia los puestos de trabajo que estuvieran vacantes. La selección de personal constituye un paso de una gran trascendencia para la empresa; por cuanto representa la base fundamental en las cuales sustenta la calidad de toda la estructura organizacional, fuerza laboral, productividad y rentabilidad del capital invertido.

Por consiguiente, el proceso de selección de personal implica un conjunto de procedimientos utilizados a los fines de realizar una valoración para determinar la persona que posee los requerimientos de educación y conocimiento adecuado, necesarios para el eficaz desempeño de un puesto. Ello permite decidir entre el grupo de candidatos cual es el solicitante a ser contratado para ocupar los cargos existentes en la empresa.

Con respecto a lo planteado por Villegas (2006) el proceso de selección de personal busca como propósito esencial la adecuación del candidato al cargo, valorando su eficacia, por cuanto los individuos difieren en la capacidad para realizar una tarea, por lo cual es necesario evaluar las condiciones, habilidades, credenciales y experiencia del candidato para determinar cuál es el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa, lo cual es primordial en la actualidad, tomando en cuenta que las empresas disponen de menos recursos y requieren mantener una mayor competitividad en el mercado.

Por otro lado, se hace necesario destacar que existen unas fases del proceso de selección, Schultz (2002) plantea que la misma se puede realizar en seis etapas que incluyen la entrevista preliminar, formularios de solicitud, aplicación del test de empleo, entrevista final, referencias y examen médico; sin embargo, ya la primera entrevista es un elemento fundamental por cuanto constituye la oportunidad de la dirección para una decisión primaria acerca de la conveniencia del solicitante.

Esta entrevista preliminar implica la evaluación inicial del candidato la cual proporciona una impresión general del individuo, la cual conduce a considerar la posibilidad de continuar hacia otras pruebas tanto psicológicas, referenciales de trabajo, de habilidades, así como valoraciones médicas, a los fines de lograr una relación de empleo duradero.

Analizando las políticas del proceso de selección de personal, Villegas (2006) afirma que se constituyen lineamientos específicos que sirven para orientar la acción administrativa, pues facilitan la planeación o coordinación efectiva del trabajo de selección para lograr la correspondencia entre las características del trabajador y las exigencias de la organización.

En la formulación de políticas en un programa de selección debe proponerse ante todo, la procuración del personal más calificado para la organización, tomando en

consideración ciertos aspectos como las posibles limitaciones del proceso de selección, los costos del proceso de selección, las características requeridas en el candidato, entre otros.

Para Villegas (2006) en el proceso de selección es indispensable la existencia de normas, entendidas como un conjunto de reglas las cuales deben regir el proceso y deben ser respetadas por todos los trabajadores. Dichas reglas tienen carácter formal y regulan la conducta tanto de los candidatos participantes como del personal que labora dentro de la administración de los recursos humanos.

A los fines de establecer la selección del personal, las nuevas tendencias se han centrado en los medios utilizados, así como los enfoques aplicados. En relación a los medios utilizados, las tecnologías de información y comunicación han posibilitado que las entrevistas preliminares se lleven a cabo a distancia, de forma interactiva, utilizando las herramientas multimedia de imagen, video o voz. En este aspecto, ha permitido a los evaluadores remotos con los candidatos posibles intercambiar sus apreciaciones en tiempo real y de manera virtual.

A través de estos medios, las empresas ubicadas fuera de la zona e inclusive fuera del país, han realizado la selección de personal, concediendo entrevistas virtuales, así como teleconferencias con expertos para la valoración de las competencias del potencial candidato. Inclusive la existencia de test psicológicos computarizados permite avanzar a la segunda fase luego de la entrevista preliminar y obtener un perfil de las habilidades, destrezas, así como rasgos de personalidad del candidato.

Todo lo anteriormente expuesto nos conlleva a dos vertientes principales como los son las redes sociales y las organizaciones que aprenden; las mismas orientan a las organizaciones de reclutamiento y selección como elemento potenciador dentro de las organizaciones. Una de las herramientas que apoya y ofrece una mayor innovación dentro del proceso de selección es el assement center virtual, en el cual se simulan virtualmente situaciones de trabajo a los fines de conocer la forma de responder de los posibles candidatos, considerando las realidades del trabajo, permitiendo observar las habilidades tanto humanas como técnicas y como dar solución a los problemas empresariales, reduciendo la incertidumbre a nivel de la predicción sobre el comportamiento laboral.

Es una nueva corriente en la actividad de los recursos humanos donde resalta la habilidad cognitiva de los candidatos, a los fines de procurar un aprendizaje inteligente focalizado en la mejora continua para seleccionar personal con talento, evitando la fuga de cerebros. Para ello, se emplean estrategias como el coaching aplicado a la selección de personal, ya que este método se basa en buscar la polivalencia y multifuncionalidad de las destrezas, habilidades o conocimientos, siendo contrario a la tendencia tradicional de la selección de personal donde se apoya en la búsqueda de la especialización monovalente o clásica de la etapa industrial; buscando contratar candidatos con diversas habilidades integrales.

Para esto se hace necesario realizar una valoración sobre la base de los criterios de calidad total, siendo esencial que el candidato maneje un modelo participativo de

dirección, con especial conocimiento del sistema de aseguramiento, a los fines de elevar las tendencias en el manejo de los procesos y clientes internos. Al momento de considerar estas competencias, en la actualidad se aplican técnicas como las entrevistas de eventos conductuales en las cuales se le solicita al candidato utilizar su experiencia conductual para resolver situaciones en el puesto de trabajo desempeñado en el pasado, a los fines de conocer la posibilidad de efectividad.

Por tanto, se aprecia que las nuevas tendencias en materia de los procesos de reclutamiento y selección de personal han dado paso a considerar nuevas alternativas tanto telemáticas como paradigmáticas, las cuales conducen a modernizar los procesos para adaptarlos a las condiciones de exigencias del entorno, especialmente por la necesidad de ejecutar los procesos a distancia, en forma interactiva, así como aplicar nuevos modelos que procuren la inclusión de candidatos con las características idóneas para desempeñarse en los cargos.

Y la otra vertiente, es crear las organizaciones escolares como parte de su responsabilidad social empresarial, que no es más que obtener un grupo de candidatos que reúnan todas las características de comportamiento y un dominio teórico de conocimiento sin práctica, esto generará en las organizaciones candidatos comprometidos e involucrados con la gestión. Al mismo tiempo, este proceso educacional nos lleva a gestionar los perfiles, adecuando nuestros manuales de descripciones de cargos, ya que serían candidatos sin experiencia, y analizando constantemente la motivación personal.

Todo esto debe estar completamente ligado a un reclutamiento de selección de personal a través del assessment center, para a través de él identificar las actitudes, una buena política de promociones y transferencias para garantizar el desarrollo sucesoral de nuestros nuevos colaboradores, y por ende una constante capacitación y coaching para ofrecer mejoras en los procesos de gestión, y así garantizar un candidato organizacionalmente escolarizado según la necesidad empresarial.

Por tanto, se aprecia que las nuevas tendencias en materia de los procesos de reclutamiento y selección de personal han dado paso a considerar nuevas alternativas tanto telemáticas como paradigmáticas, las cuales conducen a modernizar los procesos para adaptarlos a las condiciones de exigencias del entorno, especialmente por la necesidad de ejecutar los procesos a distancia, en forma interactiva, así como aplicar nuevos modelos para procurar la inclusión de candidatos con las características idóneas para desempeñarse en los cargos.

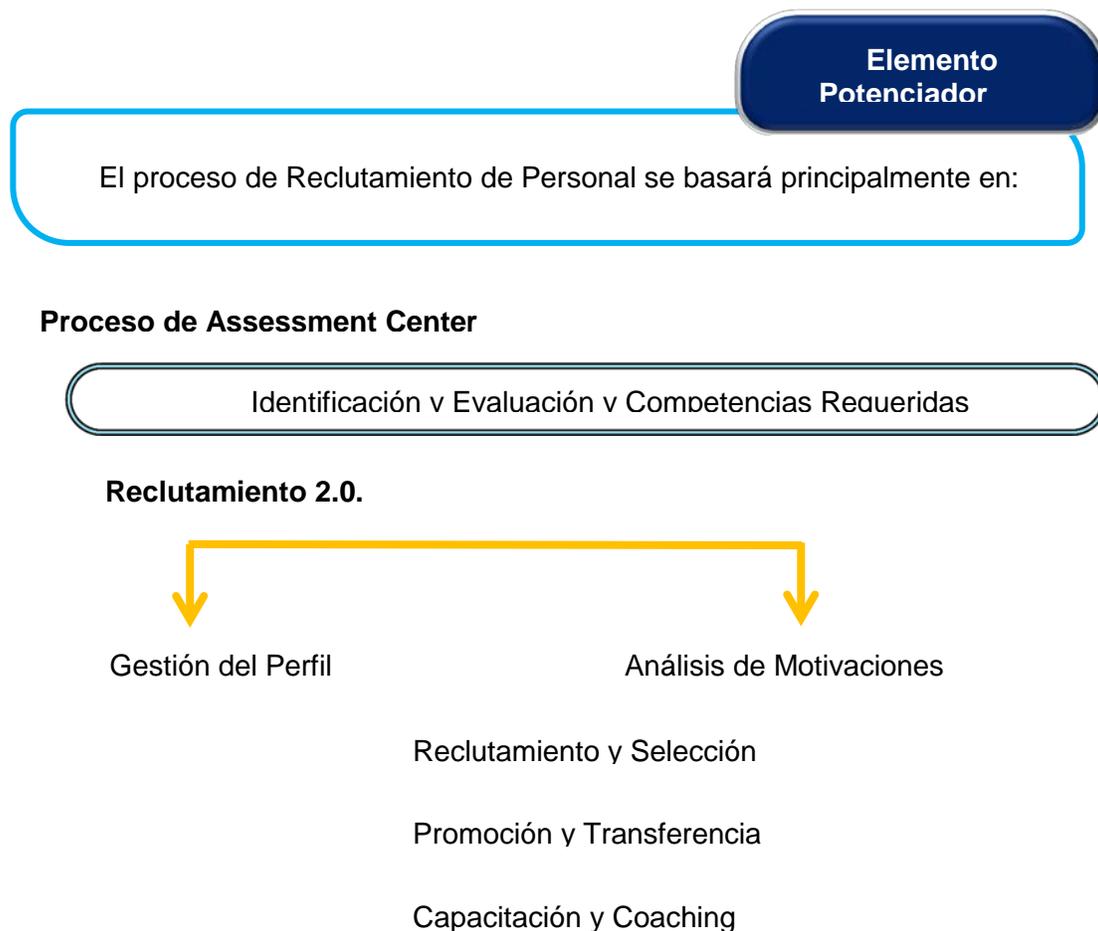
De igual forma existen diversas razones que conllevan a que las empresas de hoy en día, generen constantes procesos de cambios para obtener al mejor candidato dentro de su organización, y dentro de las dos etapas mencionadas anteriormente se involucra lo que hoy en día se conoce como reclutamiento 2.0

Según Gimeno (2014), el reclutamiento 2.0, no es más que la evolución del modelo tradicional de las empresas de selección, este esquema se basa principalmente en la forma de atraer la mayor cantidad de candidatos que cumplan con las competencias que exige el puesto de trabajo.

Sin embargo, no todas las empresas de hoy en día apuestan por el reclutamiento 2.0 y prefieren obtener mejores resultados siendo organizaciones que aprenden.

Entonces si nos vamos a el modelo ideal para ofrecer a las organizaciones candidatos con elevado potencial podríamos decir que deben ser la mezcla del tres factores como los son el Assessment Center Virtual, el Reclutamiento 2.0 y las organizaciones que aprenden.

De acuerdo a lo antes mencionado, se hace necesario presentar el siguiente modelo:



**Fuente:** Elaboración Propia (2015)

Considerando lo planteado anteriormente, se puede decir entonces que las organizaciones de hoy deben incluir dentro de su proceso de gestión humana, un gran elemento potenciador como lo es el reclutamiento de personal, con la finalidad de garantizar a las organizaciones de hoy en día candidatos que reúnan las cualidades necesarias para desempeñar de forma satisfactoria su función.



Luego de que las empresas reclutadoras de hoy ofrezcan a la organización el candidato que reúne todas las competencias actitudinales, entonces deben enfocarse en ser organizaciones que aprenden generando un proceso de acompañamiento constante para garantizar tener durante mucho tiempo ese candidato dentro de la organización y de este modo seguir apostando por ser industrias competitivas con el mejor personal calificado.

## CONCLUSIONES

En relación a lo antes expuesto, se puede concluir que para las tendencias actuales en las organizaciones de reclutamiento y selección de personal, es necesario identificar cuáles son las necesidades que cada organización posee de acuerdo a un candidato.

Por otro lado, las organizaciones de hoy en día se enfrentan a múltiples cambios, lo que requiere de nuevas estrategias para impactar en el mercado y obtener el candidato que aportará ese elemento potenciado a las industrias de hoy.

Se puede indicar también, que las nuevas organizaciones deben emplear como elementos principales las redes sociales y permitir emplearse como una organización que aprende, para de esta manera generar más impacto en el candidato que se quiere atraer a las organizaciones.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda entonces, orientar a las organizaciones de reclutamiento y selección a mejorar en sus procesos de búsqueda, para que de esta manera puedan ofrecer un candidato que desarrolle mejoras innovadoras y ofrezca a ese mercado competitivo al que se enfrentan las industrias de hoy las soluciones sustentables e innovadoras.

Realizar estudios estadísticos en el que le permita evaluar sus procesos, para de esta manera impactar en el mercado de búsqueda de personal y ofrecer a las industrias del sector químico candidatos potenciadores para el desarrollo de sus objetivos.

Emplear estrategias interactivas en el que las redes sociales y el uso de aplicaciones móviles sea el ícono de su búsqueda y de ofrecimiento para el mercado.

Enfocar a las nuevas organizaciones hacia la propuesta de investigación objeto de estudio, y a la creación de organizaciones escolares como medio de responsabilidad social, y de obtención de reservas estratégicas para los cambios venideros a los que pueda enfrentarse la organización, y de esta manera garantizar que los candidatos seleccionados cumplirán con los estándares establecidos para los nuevos paradigmas y creación de cultura de estas organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casado, J. (2003). El Valor de la Persona: Nuevos principios para la gestión del capital humano. España. Editorial Pearson.



- Dessler, G. (2004). Administración de Personal. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dolan, S.; Schuler, S. y Valle, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España. Editorial McGraw Hill.
- Gimeno, T. (2015). Que es el Reclutamiento 2.0. Documento en línea. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>
- Mondy, W. y Noe, R. (2008). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Pearson.
- Monteferrante, P. (2004). ¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela? Revista Debates IESA. Año 10, número 1, (Pp 39-44).
- Nayma Consultores. (2015). Diez Tendencias de Recursos Humanos en 2015. Documento en línea. Disponible en: <https://naymaconsultores.wordpress.com/2015/01/14/10-tendencias-recursos-humanos-rrhh-2015/>. Consulta: 22/09/14.
- Schultz, D. (2002). Psicología Industrial. México. Editorial McGraw Hill.
- Villegas, J. (2006). Administración de Personal. Venezuela. Editorial Los Heraldos Negros.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Capital Humano de las Empresas. México. Editorial McGraw-Hill.