



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Mecánica Industrial

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL, PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO, EN UNA
ORGANIZACIÓN DE SERVICIO**

Harry Herbert Chew Vasquez

Asesorado por el Ingeniero Roger Fernando Dardón Flores

Guatemala, mayo de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA UN DESEMPEÑO
EFECTIVO, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

HARRY HERBERT CHEW VASQUEZ

ASESORADO POR EL INGENIERO ROGER FERNANDO
DARDÓN FLORES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celeda
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Miriam Patricia Rubio de Akú
EXAMINADOR	Ing. Jorge Peláez Castellanos
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO, EN UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de noviembre de 2005.

Harry Herbert Chew Vasquez

DEDICATORIA A:

DIOS

Ser Divino, Supremo y maravilloso que me iluminò y permitiò culminar exitosamente esta carrera.

MIS PADRES

Rubèn Heriberto Chew Portamarìn
Mery Vàsquez de Chew.

Por su constante apoyo y dedicaciòn, que el triunfo hoy alcanzado sea para ellos, como una mínima recompensa a todos sus sacrificios.

MIS HERMANOS

Myra Ileana, Allan Wesley, Eric Irving,
Denis Tyrone, Alma Zoemia.

por sus sabios consejos, apoyo y ayuda en todo momento.

MI ESPOSA

Ana Karina por el amor que siempre me da para levantarme en momentos difíciles.

MIS HIJOS

Brianna Jin, Lance Derek

Por ser los mayores incentivos de mi esfuerzo y triunfo y porque sea este un digno ejemplo a seguir en la formación de su futuro.

MIS SOBRINOS

con cariño.

MIS ABUELITAS

Braulia Vàsquez Peralta (Q.E.P.D)

Nicomedes Portamarìn (Q.E.P.D)

MIS TIOS

Floralma, Moraima Estela, Josè

Roberto, Deisy Aracely, Lesbia

(Q.E.P.D)

MIS PRIMOS

Con respeto y Cariño sincero.

MI CUÑADO

Josè Antonio Morataya

Por el apoyo moral brindado

MIS AMIGOS

Elmer Ramiro, Roger Fernando, por compartir conmigo momentos tan especiales durante nuestra formación en esta universidad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación	2
1.1.3 Visión	2
1.1.4 Misión.....	2
1.1.5 Organigrama	3
1.2 Departamento de recursos humanos.....	5
1.2.1 Reclutamiento	6
1.2.2 Selección de personal.....	6
1.2.3 Importancia	8
1.3 Desafíos del reclutamiento de recursos humanos	10
1.3.1 Planeación estratégica.....	12
1.3.2 Hábitos y tradiciones.....	14
1.4 Canales de reclutamiento interno.....	15
1.4.1 Referencias de otros empleados.....	17
1.4.2 publicidad.....	18
1.4.3 Entidades estatales.....	19
1.4.4 Agencias privadas.....	19
1.4.5 Internacional.....	20

1.5 Elementos y desafíos de la selección de personal.....	21
1.5.1 Principios.....	23
1.5.2 Parámetros.....	24

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional.....	27
2.2 Desarrollo organizacional.....	28
2.3 Gestión de recursos humanos.....	29
2.4 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	29
2.4.1 Contratación.....	30
2.4.2 Capacitación.....	31
2.5 Naturaleza del sistema.....	33
2.5.1 Objetivos.....	33
2.5.2 Políticas.....	34
2.5.3 Procedimientos.....	35
2.6 Análisis de puestos de trabajo.....	36
2.7 Remuneración y seguridad.....	36
2.7.1 Sueldos y salarios.....	36
2.7.2 Prestaciones.....	37
2.8 Evaluación del método actual	37
2.8.1 Ventajas	37
2.8.2 Desventajas	37

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Importancia del proceso de reclutamiento y Selección para la organización.....	39
---	----

3.2.1 Planeación.....	40
3.2.2 Necesidad de recursos.....	41
3.2.3 Dotación de personal.....	41
3.2.4 Análisis de puestos.....	42
3.2.5 Alternativas de re reclutamiento.....	44
3.2.5.1 Fuentes externas.....	45
3.2.5.2 Fuente interno.....	45
3.2.5.3 Método externo.....	49
3.2.5.4 Método interno.....	53
3.2.6 Solicitud de empleo.....	55
3.2.7 Entrevista.....	58
3.2.8 Pruebas psicológicas.....	64
3.2.8.1 Personalidad.....	66
3.2.8.2 Inteligencia.....	68
3.2.8.3 Interés.....	69
3.2.8.4 Rendimiento.....	70
3.2.8.5 Aptitud.....	71
3.2.9 Entrevista final.....	72
3.2.10 Examen médico.....	72
3.2.11 Decisión final.....	72

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Implementación del programa de reclutamiento y Selección de personal.....	75
4.2 Administración de personal.....	75
4.2.1 Entorno de reclutamiento.....	78
4.2.2 Políticas de la organización.....	79

4.2.3 Programa de promoción sobre vacantes.....	79
4.2.4 Políticas y principios.....	80
4.2.5 Parámetros para selección.....	81
4.2.6 Planes de recursos humanos.....	82
4.3 Análisis y descripción de puestos.....	83
4.3.1 Especificación.....	84
4.3.2 Descripción genérica.....	85
4.3.3 Requerimiento.....	86
4.3.4 Identificación.....	87
4.4 Integración del personal.....	87
4.4.1 Desarrollo.....	88
4.4.2 Evaluación.....	89
4.5 Inducción.....	89
4.6 Formación.....	90

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Evaluación y control.....	91
5.2 Auditoría de la administración de recursos humanos.....	93
5.2.1 Auditoría de la labor de la administración.....	94
5.2.2 Auditoría de calidad.....	97
5.3 Desempeño y productividad del empleado.....	98
5.3.1 Seguimiento y orientación.....	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
ANEXOS	109
BIBLIOGRAFÍA	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

1. Organigrama de la empresa.....	3
2. Diagrama de un sistema de control.....	92
3. Auditoría de recursos humanos.....	96

GLOSARIO

Administración por objetivos:	Técnica administrativa en el cual el supervisor y el empleado determinan juntos cuáles son las metas que desean alcanzar.
Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Comunicación:	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Capacitación:	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Comportamiento organizacional:	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas éxitos y fracasos entre otros.

Condiciones de trabajo:	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Compensación:	Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo
Desempeño:	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.
Diagrama:	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades dentro de un proceso.
Desarrollo:	Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo organizacional:	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejores tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios

Estrategia:	Es un proceso regulable y un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Evaluación del desempeño:	Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto
Globalización:	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Inducción del personal:	Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación.
Planeación Estratégica:	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Productividad:	Relación que se establece entre los resultados tangibles que se logra la organización en términos de bienes y

servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

Planeación de Recursos Humanos: Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.

Planeación de la carrera profesional: Proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales.

Pago por desempeño: Sistema de retribución mediante el cual se paga a los empleados por unidad producida.

Rotación de personal: Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Reclutamiento de personal: Proceso de de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

Rotación de personal:

Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Valuación de puestos:

Procedimientos sistemáticos para determinar en valor y la contribución relativa de cada puesto.

RESUMEN

El proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia para las organizaciones, la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal se puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización. En particular, la selección de personal requiere de objetivación, de un procedimiento definido que garantice que la información recabada asegura el éxito de la nueva incorporación.

El proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. Durante el proceso de selección

se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas.

OBJETIVOS

General

Proponer un sistema de reclutamiento y selección de personal, para un desempeño efectivo en una organización de servicio; para que el personal responda a los objetivos y oportunidades.

Específicos

1. Evaluar la situación actual de la administración de recursos humanos de la organización de servicio.
2. Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización de servicio.
3. Proponer, formular y evaluar las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño del personal.
4. Describir los aspectos necesarios para la selección y reclutamiento eficiente del personal.
5. Determinar los elementos para la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de gradación describe el proceso de reclutamiento y selección de personal de una organización de servicio. La importancia que ha ido adquiriendo un Departamento de Recursos Humanos en las empresas y que el éxito de éstas depende en gran parte de la calidad de sus empleados, de ahí que el reclutamiento y los procesos de selección sean la base fundamental para lograr los objetivos.

El proceso de selección depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa. Durante el proceso de selección se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

Con el fin de conocer el funcionamiento y optimización de la administración de recursos humanos de las organizaciones, contando con la información más relevante de cada área o función de una manera sencilla y actualizada. El reto para las organizaciones es adaptarse a los cambios constantes del entorno, como son los avances tecnológicos, económicos,

políticos, legales, del medio ambiente, ecológicos, competitivos, culturales, entre otros.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La empresa de servicios en el área de mantenimiento de equipos electrónicos y códigos de barras opera entre Guatemala y cuenta con una fuerza laboral de 30 personas.

La empresa introdujo la tecnología de código de barras y estableció sistemas tecnológicos integrados para el control de la operación de algunos supermercados. Siempre buscando mejoras en el modelo de negocio que se traduzcan con más eficiencia y mayores posibilidades de brindar el mejor servicio a sus clientes.

En complemento de esta significativa inversión, para próximos años se planea la apertura de nuevas sucursales y ofrecer un servicio mejorado a los consumidores, con alta calidad y novedad con precios más bajos.

1.1.1 Historia

La empresa inicia operaciones en el año de 1992, actualmente es sinónimo de liderazgo en la industria de servicios de mantenimiento de equipos electrónicos y de códigos de barra. La casa matriz se encuentra en Miami Florida, al mismo tiempo que se daba el proceso de crecimiento, se dio la creación de otras sucursales para garantizar un servicio eficiente y eficaz.

La característica de ofrecer precios bajos recibió gran aceptación, generando una agresiva expansión de servicios que para el año 1996 alcanza demandas satisfactorias. El espíritu innovador de la corporación se mostró nuevamente en el año 2000, al implantar nuevas formas de atención.

El nacimiento de esta cadena fue un reflejo de las acciones decididas de la corporación para asumir los retos y oportunidades que plantea el proceso de globalización en el mundo de los negocios.

En el año 2001, también surgieron dos nuevas cadenas ubicadas en el interior de la República que procura ofrecer servicios a bajos precios, dando una oferta amplia y un estándar alto de calidad en el servicio.

1.1.2 Ubicación

Las oficinas de la empresa están ubicadas en la 2da. Calle “A” 9-10, Residenciales Santa Isabel III, zona 6. Ciudad de Guatemala.

1.1.3 Visión

"Ser una empresa de tecnología de punta que represente un factor de cambio en la competitividad, brindando los mejores servicios a precios muy bajos".

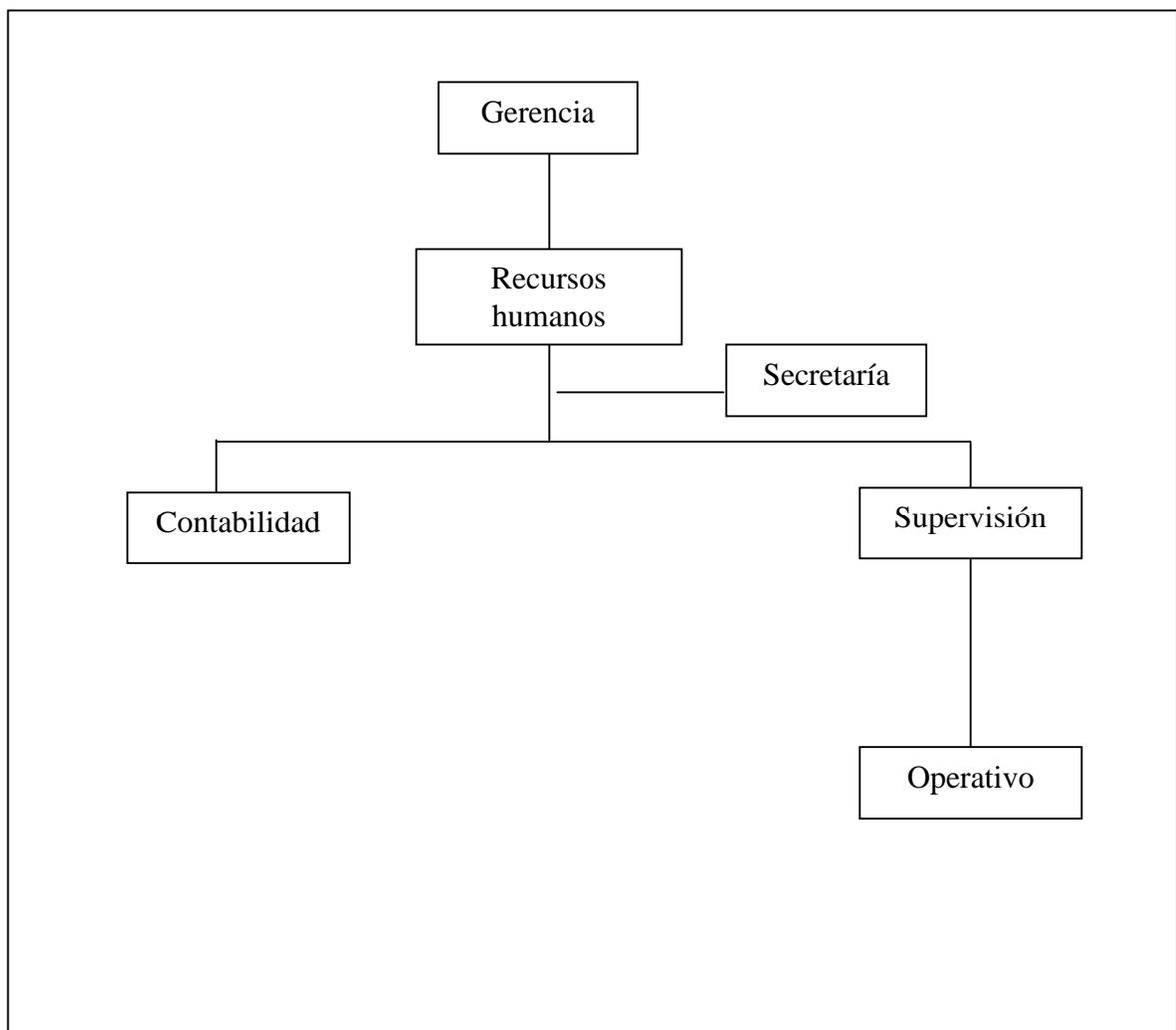
1.1.4 Misión

"Proporcionar servicios de confianza que garanticen la seguridad de las transacciones electrónicas, con los subsiguientes ahorros de costos, disminución de tiempo y de recursos utilizados".

1.1.5 Organigrama

A continuación se describe el organigrama de empresa

Figura 1. Organigrama de la empresa



FUENTE: Archivo de la empresa

A continuación se describe los siguientes departamentos que se encuentran contenidos en el mismo.

- a. Gerencia: Tiene funciones de representación de la empresa, también relaciones comerciales con empresas que prestan servicio.
- b. Recursos humanos: Diseño y ejecución y coordinación de las políticas de personal. Vigilar con la ayuda de los supervisores que las políticas y normas de la empresa en materia de personal sean cumplidas.
- c. Secretaría: Realiza funciones secretariales como: correspondencia, contactar con los clientes, proveedores y personas que se relacionan con la empresa, archivar toda la papelería a su cargo, atender a las visitas que lleguen a la empresa, atender las llamadas telefónicas.
- d. Contabilidad: Realiza control de costos de la empresa, llevar control de inventarios, control de facturas, pago de impuestos, llevar control de planillas.
- e. Supervisión: supervisa el trabajo de los operarios, controla que el material y suministro de trabajo sea suficiente, llevar reporte diario.
- f. Operativo: Dar soporte técnico a las empresas y ver que los equipos estén funcionando correctamente, lleva control de los requerimientos, mantiene comunicación constante con su supervisor.

1.2 Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración. Se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos.

El departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta los aspectos claves de la administración de recursos humanos, como lo son los enfoques siguientes:

- a. Estratégico
- b. De recursos humanos
- c. Administrativo
- d. De sistemas
- e. Proactivo

Un departamento de recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa.

En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización.

Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las

necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde

1.2.1 Reclutamiento

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, realiza actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

1.2.2 Selección de personal

La selección del recurso humano consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Esta inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- a. La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
- b. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo.
- c. Los candidatos

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

- a. La oferta limitada de empleo
- b. Los aspectos éticos y las políticas de la organización
- c. el marco legal

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Un puesto de alta razón de selección, por ejemplo, puede mostrar un índice de 1:25.

Una de baja razón de selección puede mostrar un índice de 1:20. Esta se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Número total de candidatos contratados} / \text{número total de solicitantes} = \text{Razón de la selección.}$$

Actualmente las organizaciones deben plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional del departamento de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan en el enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

1.2.3 Importancia

Dada la importancia que tiene el área de recursos humanos para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste: “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento a favor de unos y otros”.

“La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal”.

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

De las definiciones anteriores se puede concluir que el área de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El área de recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual. La organización está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de dicha organización,

quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos; qué ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

- a. Procura armonizar Interés individual y de la organización.
- b. Tiende a encontrar una base de cooperación.
- c. Permite lograr productividad y progresos personales y organizacionales.

El efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad se ve que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo. Para que un país logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien sus organizaciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios y productos que el nuevo siglo demandará.

Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población. Tienen mucha importancia en las condiciones de trabajo, niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas lo que se toma como decisión en los diferentes países.

Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.

Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos.

1.3 Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

La tasa de desempleo, las condiciones de las organizaciones la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- a. Indicadores económicos: Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

- b. Actividades de reclutamiento de otras compañías: Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

- c. Las ventas actuales de la compañía y sus metas: Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales.

En las organizaciones grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

1.3.1 Planeación estratégica

Para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo. Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos.

El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra es el tener que adecuar sobre la marcha las decisiones tomadas en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que

la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos, es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio.

Por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con el personal, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su Inventario de recursos humanos.

Por estas razones la evaluación de los recursos humanos actuales es proyectar los requerimientos laborales futuros para asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- c. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro.
- d. Tiende a ser una responsabilidad de la dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.
- e. Logra una transición ordenada hacia el futuro.

- f. Incluye programa a largo plazo.
- g. Exige contemplar el contorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- h. Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

1.3.2 Hábitos y tradiciones

El departamento de personal como cualquier otra organización tiende a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permiten alcanzar el éxito. En muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectivas han conducido a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

El departamento de personal mantiene una política tradicional en sus prácticas de reclutamiento. Cuando existe una vacante, el departamento inserta un aviso especial el día lunes en el que informa al público las vacantes que hay en la empresa.

1.4 Canales de reclutamiento interno

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso. A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- a. Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la empresa mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.
- b. Empleados que se retiran. Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus

horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

- c. Recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos.

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

Por otra parte el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo).

Esto explica los dos medios de reclutamiento: en este caso el interno, es cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa.

1.4.1 Referencias de otros empleados

La referencia de empleados de otras empresas son candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la empresa conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

En segundo lugar los candidatos que llegan a la organización por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la misma y pueden sentirse especialmente atraídos por esta. En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostraran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes ayudan a los esfuerzos del reclutamiento de una organización.

Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una "venta de reclutamiento" exitosa. Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos.

1.4.2 publicidad

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la organización y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la organización empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la organización. Siempre es preferible ser breve y conciso.

1.4.3 Entidades estatales

Con frecuencia las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

1.4.4 Agencias privadas

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo. Estas agencias desempeñan muchas funciones de reclutamiento y selección que han comprobado ser provechosas para muchas organizaciones.

Las empresas utilizan a las agencias privadas de colocaciones para casi todo tipo de puestos. La calidad de una agencia específica depende del profesionalismo de su administración. Aunque pueden existir problemas, las agencias privadas de colocaciones ofrecen un servicio importante al reunir a los solicitantes calificados y a las vacantes.

Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la organización contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

1.4.5 Internacional

El reclutamiento en países distintos al propio presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados el reclutador debe familiarizarse con una serie de posibilidades de información y orientación que talvez no existen en los países en vías de desarrollo.

Los países desarrollados y un creciente número de países en vías de desarrollo suelen contar con excelentes oficinas de servicios comerciales en sus prestaciones diplomáticas en el extranjero. A menudo las oficinas de servicios comerciales ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.

En contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, los reclutadores obtendrán claras ventajas al utilizar los servicios de una empresa local especializada en ese tipo de actividad. En numerosos países las posiciones de liderazgo requieren aceptación social, vínculos formados desde la etapa universitaria y otros elementos que sólo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible a cerca de la transferencia internacional para evitar la posibilidad de que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general sobre aspectos como la compensación y las características del puesto, el reclutador puede tener presente preguntas como las siguientes, que puede plantearse incluso antes de iniciar el proceso de evaluación:

- a. ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesarias?
- b. ¿Recibirá también una visa de trabajo la esposa (o esposo) del candidato seleccionado?
- c. ¿Quién tendrá la responsabilidad de los gastos de mudanza?
- d. ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar vivienda y escuelas adecuadas?
- e. ¿Cubre la empresa los gastos de viajar periódicamente para visitar el país de origen?

En el campo del reclutamiento internacional el administrador de recursos humanos encuentra uno de los más difíciles e interesantes retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica y los mecanismos sociales del nuevo país donde residirá el candidato aceptado.

1.5 Elementos y desafíos de la selección de personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto, los planes de los recursos humanos a corto y largo plazos, y finalmente, los candidatos. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

La evaluación de los candidatos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. Cuando no se detectan candidatos adecuados para el puesto el proceso de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante.

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrara refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcancen mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

El mejor interés de la empresa es plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo

uno de los retos mas significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan que él aporte enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

1.5.1 Principios

La esencia de este principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, separado de la realidad, sino que el mismo se encuentra en un determinado entorno organizacional, por lo que la filosofía, la tecnología, la historia y los valores, o sea, la cultura de la organización, inciden en los requerimientos de un cargo.

Por ello, es necesario al realizar los procesos de selección tener en cuenta el clima sociopsicológico, las normas y los valores creados por los miembros de la organización, lo que implica brindar la posibilidad a los miembros del colectivo al que se integrará el seleccionado, de participar y dar sus criterios en algún momento del desarrollo de dicho proceso.

Por otra parte, los requisitos no son idénticos para cargos iguales en organizaciones diferentes, de ahí el carácter concreto de este análisis y de la importancia de no importar indiscriminadamente los perfiles de los cargos sin tener en cuenta estos elementos.

La inobservancia de los aspectos anteriormente planteados genera inadaptación e incompatibilidad entre los trabajadores y la organización. Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva de los procesos de selección de personal. La selección de personal no puede desarrollarse en

abstracto, su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones.

Lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada en la valoración de las competencias como elemento esencial que caracteriza la relación hombre-trabajo, y también determinar los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

No es sensato, por otra parte, como se ha visto en algunos casos en la práctica, que se inicien procesos de selección de personal a partir de la aplicación de un grupo de técnicas e instrumentos sin haber definido los requisitos, exigencias y criterios que determinan el éxito en la actividad para la que se pretende seleccionar al candidato, pues se asume como uno de los principios metodológicos fundamentales la determinación de los métodos a partir de las características del objeto.

1.5.2 Parámetros

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo trabajador.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional

La importancia del comportamiento organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace varios años hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El comportamiento organizacional de la empresa en estudio permite a los integrantes actuales ciertas conductas que a la vez inhiben otras. La cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, las personas se comprometen y son responsables, debido a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de la organización

evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura.

El departamento de recursos humanos está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos.

2.2 Desarrollo organizacional

Actualmente el desarrollo organizacional ha evolucionado claramente demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

El desarrollo organizacional de la empresa lo ha estabilizado, la cual se basa en algunos requisitos. El administrador ha desarrollado habilidades para pensar estratégicamente, y la organización tiene una misión clara. La estrategia organizacional se basa en las fortalezas y en las necesidades identificadas en el análisis del contexto.

Además, toda organización tiene líderes fuertes, que pueden comunicar su visión del futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo y habilidad de encontrar nuevas formas para solucionar los problemas existentes.

Una organización avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

Para administrar programas de desarrollo organizacional, el departamento de recursos humanos ha participado en muchas actividades de investigación, incluyendo la identificación de problemas, la planeación y establecimiento de objetivos para la investigación y el desarrollo de estrategias para difundir y desarrollar cualquier cambio o innovación.

2.3 Gestión de recursos humanos

La Administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

La aplicación de una perspectiva de sistemas, los gerentes y supervisores efectúan ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, el departamento de personal es progresista y dinámico, utiliza todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que la organización enfrenta.

2.4 Proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de selección en la empresa de servicio, depende de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad

del mercado de trabajo. Los desafíos esenciales que consisten en seleccionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes. Durante el proceso de selección se somete a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo.

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, especialmente en los casos de puestos para trabajadores calificados o semicalificados y en entrevistas, para los puestos con orientación gerencial, o bien mezcla de ambas técnicas.

La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante. El futuro supervisor o gerente debe participar en el proceso de selección, generalmente mediante una entrevista con el candidato. La práctica de proporcionar al solicitante una descripción realista de su puesto positivamente en la reducción de la tasa de rotación del personal.

2.4.1 Contratación

La contratación del personal se realiza bajo las condiciones legales de nuestro país, es decir, se cumplen con las prestaciones de ley tales como:

- a. Salario quincenal
- b. Bono 14
- c. Aguinaldo
- d. Bono de vacaciones

Este tipo de contratación contiene cláusulas en donde el empleador puede rescindir dicho contrato por faltas tales como:

- a. Ausencia a sus labores por tres días consecutivos sin previo aviso.
- b. Irresponsabilidad en el cumplimiento de sus labores
- c. Falta a la ética laboral
- d. Faltas en contra de sus superiores
- e. Otras

2.4.2 Capacitación

La empresa considera que los empleados como el recurso más valioso de la organización y por ello se invierte en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto es conocido como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las

habilidades del personal existente. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

La administración tiene la oportunidad para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- a. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- b. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- c. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- d. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- e. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

2.5 Naturaleza del sistema

La naturaleza del sistema de recursos humanos desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes de la empresa. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación.

Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la Empresa hacia un mercado cada vez más competitivo. El sistema de recursos humanos, está integrado para lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa.

Para ello, el administrador de personal, determina las áreas claves en cada nivel de la organización y trabaja con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definida.

2.5.1 Objetivos

El objetivo de la empresa de servicio es brindar una atención que satisfaga las necesidades de los consumidores, para ello buscan el mejoramiento del desempeño del recurso humano, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Estos objetivos guían el estudio de la

administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que llevan a cabo.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de las responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos y la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades es otro de los objetivos fundamentales de la administración del sistema de recursos humanos.

2.5.2 Políticas

Las políticas de la organización son:

- a. Asumir como objetivo permanente el estudio de los problemas y proyectos nacionales, lo mismo que su caracterización.
- b. Elevar significativamente la capacidad organizacional de gestión.
- c. Propender por el desarrollo vertical de los programas de formación, en áreas estratégicas, aprovechando las fortalezas; sin perjuicio de un pertinente desarrollo horizontal.

- d. Desarrollar una actitud valorativa como bien social que debe ser preservado dada su naturaleza de servicio.
- e. Adecuar la estructura organizacional al cumplimiento de su misión, definir manuales de funciones administrativas para cada cargo y hacerlos conocer.
- f. Diseñar, establecer y ejecutar programas de selección e inducción de personal que garanticen el acceso de personas a las posiciones administrativas y operativas.
- g. Diseñar, ejecutar y evaluar programas de bienestar encaminados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización mediante el establecimiento de proyectos, servicios y actividades que satisfagan necesidades detectadas y proyecciones sentidas de cada grupo.

2.5.3 Procedimientos

Una vez que las personas se incorporan dentro de la empresa, una de las actividades principales es desarrollarlos y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma.

Los procedimientos de entrenamiento y formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que la persona ingresa a la empresa empieza una intensa actividad de formación. Los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento y formación tienen efectos positivos, que repercuten en la eficiencia del trabajador.

2.6 Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos se orienta al contenido del cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos y consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución de las responsabilidades. Básicamente, es un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.7 Remuneración y seguridad

Actualmente dentro de la organización la remuneración se efectúa por medio del sistema bancario, mediante el depósito del mismo, esta forma le da tanto al trabajador como a la empresa seguridad.

2.7.1 Sueldos y salarios

Los sueldos y salarios, que brinda la organización, constituyen las medianas ofertas respecto al mercado. Aunque siempre existe descontento entre el personal, pues, los salarios no satisfacen sus necesidades en su totalidad, pero este es un problema de la economía nacional.

2.7.2 Prestaciones

El plan de prestaciones es favorable para los trabajadores, ya que existe la indemnización y prestaciones laborales al momento del retiro. Entre las prestaciones laborales que la organización otorga están: Bono 14, Aguinaldo y vacaciones que es lo que establece el código de trabajo.

2.8 Evaluación del método actual

El método actual usado por la empresa cuando se presenta una vacante es reclutamiento externo, utilizando técnicas de reclutamiento.

2.8.1 Ventajas

Las ventajas de éste método son las siguientes:

- a. Se obtienen candidatos reales y potenciales
- b. El personal ya está capacitado
- c. Su experiencia enriquece a la empresa

2.8.2 Desventajas

Las desventajas de éste método son las siguientes:

- a. Es costo el elevado

3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización

El proceso de reclutamiento y selección es de mucha importancia para la organización la cual consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Por tal razón se propone que dicho proceso debe implicar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

3.2.1 Planeación

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la empresa el personal adecuado en el momento adecuado.

Las organizaciones de servicio deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización del recurso humano.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

3.2.2 Necesidad de recursos

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Al cumplir las demandas de las necesidades queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

3.2.3 Dotación de personal

Es de suma importancia, antes del proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales, en la dotación es muy común

seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

3.2.4 Análisis de puestos

El análisis de puestos tiene una aplicación adicional: permite formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de puestos tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es una de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral.

En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir en grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de los recursos humanos porque les ayudan a evaluar y a medir el desempeño general y a controlarlo.

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales factores que ayudarán a la organización son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

3.2.5 Alternativas de re reclutamiento

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la empresa. El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las empresas en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento en las empresas. Es por ello que se propone que los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se deben realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

3.2.5.1 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y por estas razones se propone que sean usadas las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado
- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento entre otros

3.2.5.2 Fuente interna

Para recurrir a la fuente interna de reclutamiento se proponen las políticas siguientes:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual se debe mantener un inventario actualizado de conocimientos y habilidades.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Definir contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Esta opción corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

Por otro lado se propone que el reclutamiento sea interno cuando, al presentarse determinada vacante, mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno implica:

a. Transferencia de personal

- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento.

5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

A la vez se debe tomar en cuenta las consecuencias al no practicar el reclutamiento interno:

1. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
2. Puede generar conflicto de intereses, ya que al no ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

La idea principal es que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo.

3.2.5.3 Método externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se deja la opción a la organización por optar por un programa de reclutamiento externo dada las siguientes razones:

- a. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos

adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Se propone usar técnicas de reclutamiento o métodos, y ser utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el

sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

B. Candidatos presentados por empleados de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado.

Al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

C. Canales o anuncios en la portería de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

D. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

E. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales.

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

F. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

G. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

H. Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

3.2.5.4 Método interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. Para el método interno se debe basar en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para lo cual se propone lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el reclutamiento interno se debe incluir, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

El inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

3.2.6 Solicitud de empleo

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud.

Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados. Para ese caso se propone que la solicitud lleve los siguientes datos:

A. DATOS PERSONALES

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, entre otros, el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en

contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica completamente irracional.

B. EMPLEO SOLICITADO

La solicitud de empleo Incluye el tipo de empleo que solicita, el puesto específico que solicita, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.

C. PREPARACIÓN ACADÉMICA

Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

D. ANTECEDENTES LABORALES

Solicitar a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

E. PERTENENCIA A INSTITUCIONES, DISTINCIONES, PASATIEMPOS

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental. Determinadas circunstancias muestran además que el solicitante posee un interés activo por

la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

F. REFERENCIAS

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes. El reclutador debe requerir un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

G. AUTENTICIDAD

Se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rubrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

3.2.7 Entrevista

La entrevista es una conversación orientada hacia, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores.

En este momento los candidatos pueden ser aptos, por lo menos en el papel. Sin embargo cada gerente experimentado sabe que las apariencias pueden ser muy engañosas. Se necesita información adicional para indicar si el individuo está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a esa organización específica.

A. Objetivo del entrevistador en la entrevista

Los objetivos del entrevistador en la entrevista son los siguientes:

- a. La creación de un ambiente apropiado.
- b. La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante.
- c. Proporcionar información acerca del puesto y la empresa.
- d. La determinación del siguiente paso.

B. Objetivos del entrevistado en la entrevista

Los objetivos del entrevistado en la entrevista son los siguientes:

- a. Ser escuchados y entendidos.
- b. Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.

- c. Ser tratados con justicia y respeto.
- d. Reunir información acerca del puesto y la empresa.
- e. Forjarse una decisión informal respecto de la deseabilidad del puesto.

C. Contenido de la entrevista

En la entrevista se propone que sean incluidos los siguientes:

- a. Logros Académicos
- b. Experiencia ocupacional.
- c. Disposición para manejar responsabilidades.
- d. Cualidades personales.
- e. Habilidades Interpersonales
- f. Orientación de la Carrera

D. Tipo de entrevistas

Para la entrevista según la situación se puede usar:

- a. Entrevista no estructurada (no dirigida). Se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia y estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.
- b. Entrevista estructurada (dirigida o con patrón). Consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico. Incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Este tipo de entrevista suele contener 4 tipos de preguntas.

- i. Preguntas situacionales.
 - ii. Preguntas del conocimiento del puesto.
 - iii. Simulación de aspectos críticos del puesto.
 - iv. Preguntas de requerimientos del trabajador.
- c. Entrevista de descripción del comportamiento. Es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita omitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.

E. Métodos de entrevista

Para la entrevista se propone los siguientes métodos:

- a. Entrevista frente a frente.
- b. Entrevista en grupo.
- c. Entrevista conjunta
- d. Entrevista con tensión

F. Planeación de la entrevista

Se debe elegir el lugar físico de la entrevista donde sea agradable como privado y garantizar un mínimo de interrupciones. El entrevistador debe familiarizarse con los antecedentes del solicitante. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades.

- a. Comparar la solicitud y el currículum del solicitante con los requerimientos del puesto.
- b. Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- c. Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.
- d. Determinar como pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro.

G. El entrevistador y el proceso de la entrevista

El entrevistador debe poseer una personalidad agradable, empata y la habilidad de escuchar y comunicarse con efectividad. Debe tener un conocimiento amplio de los requerimientos del puesto. Con el fin de generar el flujo de información necesaria, el entrevistador debe crear un clima que estimule al solicitante a hablar libremente.

H. Problemas potenciales de la entrevista

En la entrevista se debe evitar lo siguiente

- a. Preguntas indebidas
- b. Juicios prematuros
- c. Dominio del entrevistador
- d. Preguntas inconsistentes
- e. Tendencia central
- f. Efecto de halo
- g. Efecto de Contraste

- h. Prejuicios del entrevistador
- i. Carencia de capacitación
- j. Muestra de comportamiento
- k. Comunicación no verbal

I. El proceso de la entrevista:

La entrevista lleva el siguiente proceso:

- a. Preparación del entrevistador
 - b. Creación de un ambiente de confianza
 - c. Intercambio de información
 - d. Terminación
 - e. Evaluación
-
- a. **Preparación del entrevistador.** Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.
 - b. **Creación de un ambiente de confianza.** Corresponde al entrevistador esta tarea, tiene la obligación de representar a su organización. Iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones telefónicas. Es importante la actitud, asentir con la cabeza, una actitud descansada, poco tensa y sonriente.

- c. **Intercambio de información.** Se basa en una conversación, establecer confianza y adquirir información, puede empezarse la entrevista preguntando al entrevistado si tiene alguna pregunta. Es importante evitar las preguntas vagas, abiertas.

- d. **Terminación.** Cuando el entrevistador considera que ya esta terminando su lista de preguntas o que el tiempo ha expirado, se procede a cerrar la sesión, puede resumirse los siguientes pasos del proceso de selección, ya sea comunicarse después telefónicamente o concertar una nueva cita.

- e. **Evaluación.** Inmediatamente después de concluida la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

J. Errores del entrevistador

El entrevistador debe cuidarse de los siguientes errores.

- a. No se establece un clima de confianza
- b. omitir preguntas claves
- c. Guiar al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea resultando en una evaluación subjetiva y sin validez

K. Errores del entrevistado

El entrevistador debe conocer los errores más comunes cometidos por los entrevistados, a continuación se mencionan:

- a. Intentar técnicas distractoras
- b. Hablar en exceso
- c. Jactarse de los logros del pasado
- d. No escuchar y
- e. No estar debidamente preparado para la entrevista

L. Verificación de datos y referencias

EL profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales:

- a. El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra
- b. El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

3.2.8 Pruebas psicológicas

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

- a. Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba. Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba. Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.

- b. Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones de la prueba o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.
- c. Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles:
 - i. Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cinco minutos o menos, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.
 - ii. La mayoría de las pruebas solamente requieren de un reloj ordinario con segundero. Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.
- d. El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Ocasionalmente los supervisores suelen circular demasiado por el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos. Por otra parte, es necesario que de vez en cuando se recorra el salón.

El mejor procedimiento para cerciorarse de que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba es el de, por supuesto, asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder a los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.

Las pruebas psicológicas ayudan el proceso de selección, y en esta se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- a. Personalidad
- b. Inteligencia
- c. Intereses
- d. Rendimiento
- e. Aptitud

3.2.8.1 Personalidad

Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante".

En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la

adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "si", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca. Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad".

Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor de su inventor Herman Rorschach esta prueba es seguramente la más famosa de todas las pruebas psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color.

Al sujeto se le pregunta qué es lo que ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en

teoría cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes. Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y detalles de las manchas de tinta, pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo.

3.2.8.2 Inteligencia

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Un solicitante que obtiene en una prueba de inteligencia una calificación suficientemente alta para ser tomado en cuenta para el cargo de tenedor de libros o de contador, por ejemplo, puede en realidad saber muy poco de los procedimientos de la contabilidad o la contaduría. No ha hecho sino demostrar

que tiene la capacidad de aprender estos conocimientos, con tal de que le proporcionen las oportunidades adecuadas.

Entre las pruebas más utilizadas para medir la inteligencia se encuentran: Prueba Otis: las pruebas auto-aplicadas de capacidad mental Otis destacan entre las generalizadas y de uso más corriente y detallado en este terreno. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles.

Entre las características especiales de la serie están las siguientes: el principio de administrarse a sí mismo, es decir, de auto aplicarse la prueba con lo que elimina la necesidad de un examinador experimentado; un sistema sencillo de puntuación; distintos materiales para la prueba, entre otros. La prueba Otis evalúa la capacidad de razonamiento y lógica.

Prueba Wonderlic de personal: es una adaptación de la prueba Otis; se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Consiste en seleccionar los valores que diferencian de manera más acusada a los empleados de categoría superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos. Al igual que la prueba Otis la prueba Wonderlic mide la capacidad de razonamiento y lógica.

3.2.8.3 Interés

Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades,

por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales.

Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

De dos solicitantes que posean una experiencia potencial previa más o menos igual, probablemente será más eficiente como empleado aquél que tenga intereses vocacionales más definidos. Las pruebas de uso más común son el formulario de interés vocacional de Strong y el récord de preferencias de Kuder.

Los hombres que desempeñan distintos trabajos tienen intereses diferentes. El formulario de interés vocacional de Strong es un instrumento que identifica tales diferencias entre las ocupaciones. Esto se logra proporcionando un índice de la similitud entre los intereses de una persona y los de hombre que han tenido éxito en la amplia gama de ocupaciones.

3.2.8.4 Rendimiento

La prueba de rendimiento tiene por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los

negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.

Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión. La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero.

3.2.8.5 Aptitud

Una prueba de aptitud mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales se llaman aptitudes.

3.2.9 Entrevista final

La entrevista consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

Es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir. El supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

3.2.10 Examen médico

Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

3.2.11 Decisión final

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del

candidato o al departamento de personal. Para mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Este grupo es una inversión en tiempo y evaluaciones, y de ellos pueden surgir candidatos para otro puesto.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Implementación del programa de reclutamiento y selección de personal

Es frecuente escuchar que el principal activo de cierta empresa son sus recursos humanos. Es indudable que una empresa que cuente con los mejores operarios, directivos y vendedores debe ser una empresa exitosa ante la competencia. Captar a las personas más adecuadas a las necesidades de la empresa pasa por saber llevar a cabo la selección de personal.

En particular, la selección de personal requiere de objetivación, de un procedimiento definido que garantice que “no se quedan cosas en el tintero” y que la información recabada asegura el éxito de la nueva incorporación. Para la implementación del programa de reclutamiento y selección de personal es necesario conocer los siguientes enunciados.

4.2 Administración de personal

La administración de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y

selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal.

Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competido (factores históricos, externos, organizativos, profesionales, internacionales). La administración de personal, propende por lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa.

Para ello, el administrador de personal, debe determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidos. Debe enfrentar desafíos de carácter externo que afectan su actividad y el todo de la organización. Estos factores son variables y se tiene escasa influencia sobre ellos, pero representan los aspectos fundamentales sobre los cuales el administrador de personal debe basar su estrategia. Estos factores son:

- a. Diversidad de la fuerza de trabajo: Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, entre otros. Todo esto ligado a los niveles de educación como decisivo.

b. Tendencias demográficas:

- i. Reducción progresiva del índice de natalidad.
- ii. Mejora de la medicina preventiva y atención médica
- iii. Estilos de vida
- iv. Incremento en el nivel académico
- v. Movimientos migratorios

c. Tendencias económicas: Los cambios generados en los países ante la globalización de la economía, han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, y por ende de las empresas. En términos generales, las tendencias económicas que afectan la gestión de recursos humanos son:

- i. La riqueza nacional
- ii. La inflación
- iii. Ingreso al panorama económico mundial de nuevas naciones industrializadas
- iv. La globalización
- v. Los niveles de desempleo

d. Aspectos culturales

- i. Estilos de vida de las nuevas generaciones
- ii. La evolución y cambio de los patrones culturales
- iii. Patrones en la vida familiar y de trabajo

e. cambios en ciudades y provincias:

- i. Déficit fiscal
- ii. Desempleo

- iii. Deterioro relacionado con la vivienda
- iv. Condiciones subnormales de vida par los pobres
- v. Violencia

f. Tecnología

- i. Actualización de las plantas industriales
 - ii. La difusión de las computadoras
 - iii. El desarrollo de inteligencias artificiales
- g. Tendencias en el sector oficial: La evolución en la legislación laboral a nivel mundial ha traído consigo cambios en las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos civiles; todo ello incorporado en la carta constitucional, de tal forma que las decisiones del sector oficial son cada vez más importantes para las relaciones que deben existir entre empresarios y trabajadores.

4.2.1 Entorno de reclutamiento

Con esta implementación se deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo. Los elementos del entorno de reclutamiento que se deben considerar son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento

e. Requerimientos del puesto

4.2.2 Políticas de la organización

La implementación del sistema debe estar enfocada a garantizar las oportunidades de acceso a los servicios, fomentando por medio de las directrices de la alta gerencia, estas vienen a ser un eje de empuje para el cumplimiento de los objetivos, alcanzar las metas, bienestar par los trabajadores, haciendo que se cumpla la visión y la misión de la empresa.

Las políticas proporcionan la calidad del servicio expresada en la excelencia en todas las acciones del sistema empresarial, desarrollando un sistema de gestión descentralizado y desconcentrado, involucrando a los diferentes sectores en el desarrollo de los objetivos de la empresa y la atención ágil y eficiente de las necesidades de servicio.

4.2.3 Programa de promoción sobre vacantes

El programa de promoción sobre vacantes ayuda a cada empleado sobre las vacantes que hay en la empresa, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar

las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de la administración.

4.2.4 Políticas y principios

Las políticas y principios de selección son parte de una implementación efectiva. Se debe considerar la colocación y la orientación del empleado.

A. Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

B. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, en resumen en este caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

4.2.5 Parámetros para selección

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Es por ello que debe quedar claro que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo aspirante a ocupar un cargo dentro de la empresa.

4.2.6 Planes de recursos humanos

Los planes de recursos humanos ayudan a determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la empresa el personal adecuado en el momento adecuado.

Se debe identificar las necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Mejora la utilización de los recursos humanos.
- b. Permite la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Economiza las contrataciones.

- d. Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

4.3 Análisis y descripción de puestos

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización.

El análisis detalla las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución de los métodos aplicados para la ejecución de funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Ayuda a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.

- b. Determina el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Determina las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimula la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g. Suministra a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos

4.3.1 Especificación

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores de educación formal experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

La especificación de las características que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

4.3.2 Descripción genérica

La descripción genérica del puesto está relacionada con los tipos de obligaciones, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

La descripción genérica de puestos es valiosa para los empleados y para el patrón. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Asimismo, establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido. La descripción genérica del puesto comienza con una sección de identificación. Incluye cuestiones como la ubicación del

puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción.

4.3.3 Requerimiento

El requerimiento nos conduce a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- a. ¿Qué es necesario hacer?
- b. ¿Qué es necesario saber?
- c. ¿Qué es necesario aprender?
- d. ¿Qué experiencia es realmente relevante?

4.3.4 Identificación

Antes de obtener información específica, se debe identificar los distintos puestos que existen en la empresa. El analista debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores.

También deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la empresa. Se debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

4.4 Integración del personal

Para la integración de personal dentro de la empresa de servicio, se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera poder integrar el recurso humano según las necesidades.

La coordinación exitosa de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación, organización, dirección y control. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticos procedimientos o métodos no son uniformes en las líneas departamentales.

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia.

4.4.1 Desarrollo

El desarrollo y la supervisión del personal es un factor importante en la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal, esto corresponde al cada departamento o unidad y será supervisado por la administración general.

Con este sistema de recursos humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de administración Pública -INAP- los cuales vienen a beneficiar no solo en conocimientos de los trabajadores sino el desarrollo de la organización.

Los trabajadores certificados tienen créditos como trabajadores especializados. Además de esto las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo de atención al público, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada hacen de una empresa de éxito.

4.4.2 Evaluación

El sistema de evaluación y promoción es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que la oficina pueda encargarse de establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el director de cada unidad o departamento, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal.

4.5 Inducción

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

La información será relacionada con la empresa, misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

El Programa de Inducción, es evaluado periódicamente por la dirección de recursos humanos, conjuntamente con el supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

El departamento de recursos humanos conjuntamente con los supervisores Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción de la empresa.

4.6 Formación

La formación del recurso humano, a largo plazo, mediante la formación del los empleados reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen un puesto temporal.

La formación del recurso humano se consigue, desarrollando en ellos métodos efectivos para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Evaluación y control

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

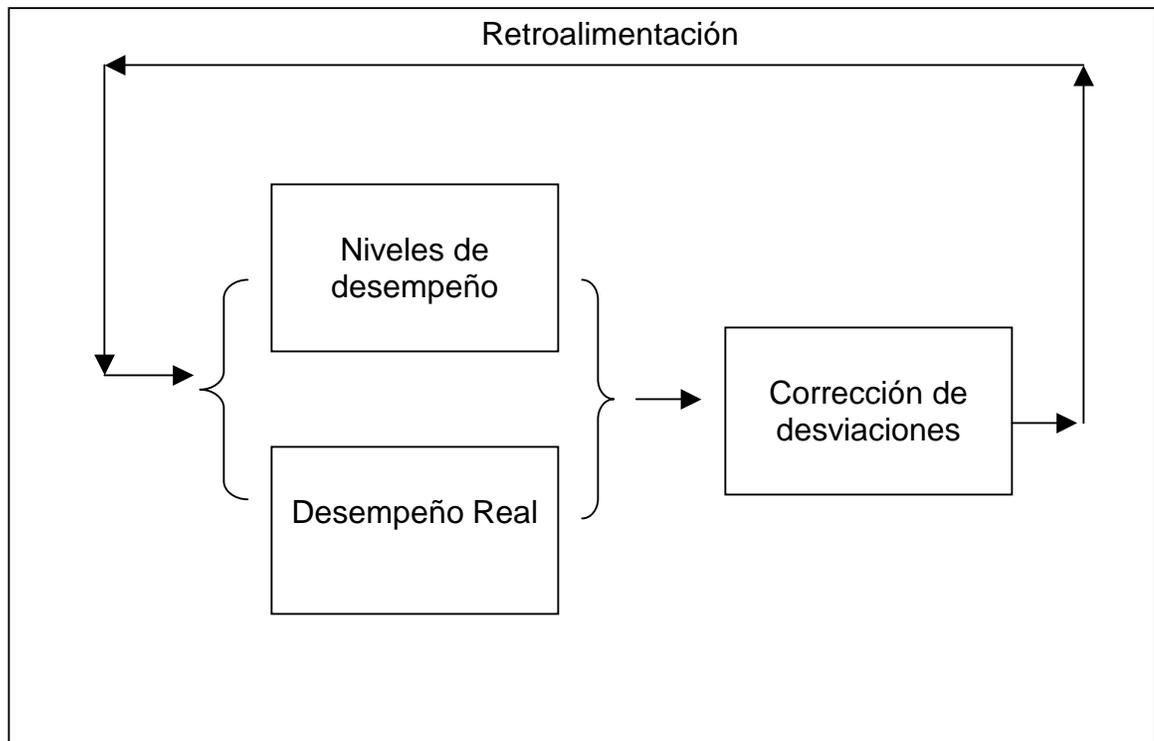
Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

A continuación se presenta un diagrama de un sistema de evaluación y control, donde el desempeño real es comparado con el desempeño del trabajador para luego tomar una decisión.

Figura 2. Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto

5.2 Auditoría de la administración de recursos

El seguimiento que se dará a la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal, es verificar si se está cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas y lineamientos de la organización.

El proceso de verificación del cumplimiento de la propuesta, se requiere de recopilación de información, usando diferentes técnicas que a continuación se mencionan:

- a. Enfoque corporativo: El equipo que efectúa la auditoría compara la empresa con otra para identificar áreas de desempeño insuficientes, este se aplica para comparar resultados de programas específicos.
- b. Consultor externo: Se base en el diagnóstico de un consultor externo, basado en los parámetros de la implementación.
- c. Efecto retrospectivo de logros: Al obtener muestras de los elementos que el sistema de información sobre recursos humanos contiene, identificando si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento y de políticas.
- d. Enfoque por objetivos: El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que se aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente, para concentrar en ellas los esfuerzos.

Para mejorar este proyecto se sugiere implementar la carrera profesional, esta comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a

lograr objetivos dentro de la empresa. La carrera profesional recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo a dónde quiere llegar

El desarrollo de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la empresa
- d. Oportunidades de progreso

5.2.1 Auditoría de la labor de la administración

Para el seguimiento de este proyecto es necesario realizar una auditoría de la administración de personal y determinar como un método de seguimiento. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la empresa con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los empleados, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que se están cumpliendo las responsabilidades.

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas.

Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

A continuación se presenta el contenido de una auditoría de administración de personal.

Figura 3. Áreas que cubre una auditoría de Recursos Humanos

Sistema de Información	
<p><u>Planes de Recurso Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Igualdad de oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • Seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p>Desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos¹, página 522

¹ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

5.2.2 Auditoría de calidad

La auditoría de calidad en un sistema de recursos humanos que ayuda al análisis de las políticas y prácticas del sistema y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

En sentido general, los principales objetivos que constituyen a la auditoría son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humano e informático.

La auditoría de calidad no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente y educativo. Inclusive cuando la auditoría esta bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

5.3 Desempeño y productividad del empleado

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se

desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. La evaluación del desempeño trae las siguientes ventajas:

- a. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- b. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- c. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- d. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- e. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- f. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- g. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, entre otros, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Evaluaciones del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se

entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a. **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- b. **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- c. **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
- d. **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- e. **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- f. **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- g. **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- h. **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

- i. **Métodos para reducir las distorsiones:** cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

5.3.1 Seguimiento y orientación

El seguimiento constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

El seguimiento permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas.

CONCLUSIONES

1. La evaluación de la situación actual de la empresa permitió diseñar sistemas de reclutamiento de personal a manera de atraer suficiente cantidad de candidatos, para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
2. Con la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal se está anticipando al movimiento de personas dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.
3. Las condiciones laborales de los empleados son elementos de primera importancia en la empresa de servicio, estas condiciones aumentan el desempeño del recurso humano y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la empresa.
4. Los aspectos necesarios para la selección y reclutamiento de personal son los métodos comunes de atraer solicitantes. Los periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.

5. Los elementos para la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal, como lo son: los principios, estructuras y condiciones se encuentra en el entorno organizacional, así como la filosofía, la tecnología, la historia y los valores inciden en la implementación.

RECOMENDACIONES

1. Considerar la situación actual de la empresa a que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y; políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo.
2. Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal usando técnicas y métodos para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo. También usar medios de reclutamiento, ya que son medios de comunicación fundamentales.
3. Crear condiciones y un clima organizacional agradable, en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. De esta forma atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
4. Tomar en cuenta los aspectos necesarios para la implementación del sistema creando políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes. La administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos mas significativos de su actividad.

5. Cumplir con los elementos para la implementación del sistema de recursos humanos y contar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios. Además, realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

ANEXOS

ANEXO E
FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario. **El presente documento no constituye un contrato o una oferta de trabajo.**

Datos personales

1. Nombre completo _____
2. Dirección completa _____
3. Teléfono _____ Fax _____ E Mail _____
4. Lugar y fecha de nacimiento _____
5. Ciudadano de _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado _____
7. Puesto específico que solicita _____
8. Usted desearía trabajar:
 - a. Tiempo completo _____
 - b. Tiempo parcial _____
 - c. Temporal _____
9. ¿En qué fecha estará disponible para empezara a trabajar? _____
10. ¿Estaría usted dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no se encuentra disponible? Si _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido en el curso de su formación académica, especificando la institución y el número de años cursados.
 - a. Primaria _____
 - b. Secundaria _____
 - c. Diversificado _____
 - d. Universidad _____
 - e. Postgrado _____
 - f. Otros _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante.

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o por su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

- 14. a). Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____
- b. Institución _____
Fecha de inicio de labores _____
Fecha de conclusión de labores _____
Título de los puestos _____
Funciones que desempeñó _____
Nombre de su supervisor _____
Salario Inicial _____ Salario final _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

- 15. ¿Qué aficiones o pasatiempos practica usted? _____
- 16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

- 17. Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.
 - a. Nombre, dirección y teléfono _____
 - b. Nombre, dirección y teléfono _____
 - c. Nombre, dirección y teléfono _____
- 18. Por favor añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo _____
 - a. Autorizo a la organización par que verifiquen la información que he proporcionado.
 - b. Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante _____ Fecha _____

Declaro que toda la información descrita es real, de lo contrario esta solicitud es nula.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Administración de Recursos Humanos.** Arias Galicia Fernando Editorial Trillas México 1994.
2. **Principios de Administración.** Terry George R; Franklin Stephen G. Editorial CECSA México 1992.
3. **Psicología industrial.** Guiselli Edwin E; Brown Clarence Editorial Letras México 1996.
4. **Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa.** ARMSTRONG, Michel. Colombia: Legis Editores, S.A.
5. **Comportamiento Organizacional,** teoría y práctica. ROBBINS, Stephen P. 7ma. Edición. México: Printice may Hispanoamericana. S.A. 1996.
6. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Werther, Jr. Davis. Quinta edición, 2,000, Editorial McGraw-Hill.
7. **Administración de Recursos Humanos.** Chiavenato I. Bogotá: (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
8. **Organización y Administración:** enfoque situacional. Dessler G. México: (1979). Prentice Hall.
9. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.** Hall, R. (1996). 2da Edición. México: Printice Hall.
10. www.monografias.com 25 de enero de 2006.