



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN – MONAGAS – VENEZUELA**

**GUÍA DE ESTUDIO PARA LA ASIGNATURA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS I (681 – 4122) DE LA ESPECIALIDAD GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS, UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO DE
MONAGAS**

**PRESENTADO POR:
Msc. (Lcda). Rannolis J, Martínez F**

**Trabajo presentado como requisito parcial para ascender a la Categoría
de: Profesor Asistente**

Maturín, enero 2021

INDICE

<u>INDICE</u>	2
<u>INDICE DE FIGURAS</u>	8
<u>INDICE DE TABLAS</u>	9
<u>RESUMEN</u>	10
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u>	2
<u>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	5
<u>OBJETIVO GENERAL</u>	5
<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	5
<u>OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA</u>	6
<u>OBJETIVO GENERAL</u>	6
<u>SINOPSIS DE CONTENIDO</u>	6
<u>OBJETIVO GENERAL</u>	6
<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA UNIDAD I</u>	6
<u>CONTENIDO PROGRAMÁTICO DE LA UNIDAD I</u>	7
<u>TEMA I. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS</u>	7
<u>TEMA II. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>	21
<u>Definición de Planificación de Recursos Humanos</u>	21
<u>Importancia de la Planificación de los Recursos Humanos</u>	22
<u>TEMA III. CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS Y LOS TIPOS DE MOVIMIENTO DE PERSONAL</u>	23
<u>Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal.</u>	23
<u>Estas Causas Según Werther Davis (1989 48- 49) se pueden clasificar en</u>	24
<u>Causas Internas</u>	24
<u>Causas Externas</u>	25
<u>Movimientos de Personal</u>	27
<u>Fuerza de trabajo (movimientos de personal)</u>	27
<u>Pronósticos de la demanda de recursos humanos. Técnicas de pronósticos</u>	30
<u>TEMA IV. PRONÓSTICOS DE LA OFERTADE RECURSOS HUMANOS. TÉCNICAS DE PRONÓSTICOS</u>	35
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	40
<u>OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA</u>	42
<u>OBJETIVO GENERAL</u>	42
<u>SINOPSIS DE CONTENIDO</u>	42
<u>UNIDAD II: REQUERIMIENTO DE LOS CARGOS Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</u>	42

[Objetivo General](#)42

[Objetivos Específicos de la Unidad II](#)42

[Contenido Programático de la Unidad II](#)43

[TEMA I. DEFINICIONES DE LOS TÉRMINOS INVOLUCRADOS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS: CARGOS, PUESTOS, POSICIÓN, PERFIL DEL CARGO](#)44

[Según Chiavenato Idalberto \(2008:331\)](#)44

[Según Bohlander George y Snell Scott \(2007:141\)](#)44

[Según Gary Dessler \(2009: 125\)](#)45

[Según Melinkoff Ramón \(1986:48\)](#)46

[Según Bohlander George y Snell Scott \(2007:141-154\)](#)46

[Según Werther William y Davis Keith \(2008:99\)](#)48

[Según Mondy Wayne y Noe Robert \(2005:86\)](#)48

[El Análisis de Recursos Humanos](#)49

[TEMA II. LOS PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE CARGOS](#)50

[Según Dessler Gary \(1996:79\) Los 6 Pasos para realizar el Análisis de Cargo](#)50

[Según Chiavenato Idalberto \(2007:189\) Los Pasos para realizar el Análisis de Cargo:](#)51

[Según Chiavenato Idalberto \(2007: pp 234-235\) Las Tres Fases para realizar un Análisis de Cargo](#)52

[TEMA III. SEGÚN DESSLER GARY \(1994: 81\) LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO: SE HARÁ CON DIFERENTES TÉCNICAS ENTRE ESTAS TENEMOS](#)54

[La Entrevista](#)54

[El Cuestionario](#)55

[La Observación](#)55

[El Diario y la Bitácora del Participante](#)56

[Grupo de Expertos](#)57

[Cuestionarios por medio electrónicos](#)57

[Métodos Mixtos](#)57

[Según Chiavenato Idalberto \(2007:231\), Las características, ventajas y desventajas.](#)58

[Ventajas del método de observación directa](#)59

[Desventajas del método de observación directa](#)59

[Ventajas del cuestionario](#)60

[Desventajas del cuestionario](#)60

[Ventajas de la entrevista directa](#)61

[Desventajas de la entrevista directa](#)61

[Ventaja de Grupo de Expertos](#)61

[Desventaja del Grupo de Expertos](#)61

[Ventaja por Medios Electrónicos](#)63

[Desventaja por Medios Electrónicos](#)63

[Los Fundamentos del Análisis de Puesto: Según Dessler Gary \(2009: 126\)](#)63

[Estructura del Análisis de puesto: Según Chiavenato Idalberto \(2007: 229\)](#)65

[Análisis de cada uno de los Factores de Análisis](#)66

[TEMA IV. LA IMPORTANCIA Y USO DEL ANÁLISIS DE CARGOS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS](#)68

[Análisis de Puestos](#)68

[Importancia del Análisis de Puesto](#)69

[Usos de la información del análisis de puestos Según Dessler Gary \(2009: 125\)](#)70

[Reclutamiento y selección](#)70

[Remuneración o compensación](#)71

[Capacitación](#)72

[Evaluación del desempeño](#)72

[Descubrimiento de obligaciones no asignadas](#)72

[El cumplimiento de la igualdad de oportunidades](#)73

[Según Bohlander George y Snell Scott \(2007:141-144\) Relación del Análisis de Puesto y las funciones de la Administración de Recursos Humanos](#)74

[Reclutamiento](#)74

[Selección de Personal](#)75

[Adiestramiento y entrenamiento](#)76

[Capacitación y desarrollo](#)76

[Evaluación del desempeño](#)77

[Administración de la compensación o remuneración](#)78

[Programas de Higiene y Seguridad](#)78

[Según Chiavenato Idalberto \(2008:331\) Descripción del puesto:](#)79

[Según Bohlander George y Snell Scott \(2007:141\) Descripción del puesto:](#)79

[Importancia de las Descripciones de Puesto:](#)79

[Según Bohlander George y Snell Scott \(2007:141\)](#)82

[Para qué sirven y ventajas de usar Perfiles de Puesto](#)84

[Técnicas para recoger la información del Análisis de Puesto Según Mondy Wayne y Noe Robert \(2010:96\)](#)85

[Recopilación de la información del puesto Según Bohlander George y Snell Scott \(2007\)](#)87

[Métodos para el análisis de puesto Según Bohlander George y Snell Scott \(2007\)](#)89

[Métodos para el análisis de puesto Según Dessler G y Varela \(2011:128\)](#)91

[Movimientos de Personal Según Bohlander George y Snell Scott \(2007: 202\)](#)⁹²

[TEMA V. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS](#)⁹³

[Reclutamiento](#)⁹⁴

[Importancia del Proceso de Reclutamiento](#)⁹⁵

[TEMA VI. IDENTIFICAR LAS MODALIDADES DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS](#)⁹⁷

[Según Chiavenato Idalberto \(1999: 221\) Existen dos modalidades](#)⁹⁷

[TEMA VII. EXPLICAR QUE ES RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS](#)⁹⁸

[TEMA VIII. ANALIZAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TIPOS DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS](#)⁹⁹

[Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo según Werther W y Davis K \(2008:152\)](#)⁹⁹

[Ventajas del Reclutamiento Interno](#)⁹⁹

[Desventajas del Reclutamiento Interno](#)¹⁰⁰

[Ventajas del Reclutamiento Externo](#)¹⁰⁰

[Desventajas del Reclutamiento Externo](#)¹⁰⁰

[Ventajas del Reclutamiento Interno según Chiavenato Idalberto \(1999:223\)](#)¹⁰⁰

[Ventajas del Reclutamiento Interno](#)¹⁰⁰

[Pros y Contra del Reclutamiento Interno y Externo según Chiavenato Idalberto \(2009:96\)](#)¹⁰¹

[Pros del Reclutamiento Interno](#)¹⁰¹

[Contra del Reclutamiento Interno](#)¹⁰¹

[Pros del Reclutamiento Externo](#)¹⁰¹

[Contra del Reclutamiento Externo](#)¹⁰²

[Principales ventajas del reclutamiento mixto](#)¹⁰²

[Salir de la zona de confort](#)¹⁰²

[Plan de proyección laboral](#)¹⁰³

[Mayor capacitación](#)¹⁰³

[Crecimiento profesional](#)¹⁰³

[Proceso más Económico](#)¹⁰⁴

[TEMA IX. CLASIFICAR LAS TÉCNICAS ADECUADAS PARA ATRAER CANDIDATOS POTENCIALES](#)¹⁰⁴

[Las Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo](#)¹⁰⁶

[Técnicas de Reclutamiento Internas](#)¹⁰⁶

[Técnicas de Reclutamiento Externo](#)¹⁰⁹

[Técnicas de Reclutamiento Externo Según Chiavenato Idalberto \(2009:99- 101\)](#)¹¹³

[Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo Según Werther W y Davis K \(2008:162\)](#)¹¹⁴

[Internas](#)114

[Externos](#)115

[Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo según Chirinos Nilda \(2009: 37\)](#)117

[Internas](#)117

[Externas](#)118

[Tema X. Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento externo Según George Bohlander Arthur Sherman y Snell Scott \(2005:154\)](#)119

[Costos del Reclutamiento Según Werther W, y Davis K \(2008:159\)](#)120

[BIBLIOGRAFÍA](#)122

[OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA](#)124

[OBJETIVO GENERAL](#)124

[SINOPSIS DE CONTENIDO](#)124

[Unidad III: Selección de Recursos Humanos](#)124

[Objetivo General](#)124

[Objetivos Específicos de la Unidad I.](#)124

[Contenido Programático de la Unidad I.](#)125

[TEMA I. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.](#)126

[TEMA II. BASES LEGALES A CONSIDERAR DURANTE LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA](#)127

[TEMA III. APLICAR LAS DIVERSAS TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS](#)135

[TEMA IV. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: OBJETIVOS. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL PROCESO](#)136

[Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal](#)136

[TEMA V. LAS TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN UTILIZADAS COMO SOPORTE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS](#)137

[Entrevista No Dirigida](#)142

[Entrevista Estructurada](#)143

[Entrevista Situacional](#)143

[Entrevista Para Describir Comportamientos](#)143

[Entrevista de grupo](#)144

[TEMA VI. CRITERIOS ÉTICOS Y ANALÍTICOS LA DECISIÓN A TOMAR EN CADA PROCESO DE SELECCIÓN](#)144

[La Selección como Decisión](#)144

[Toma de Decisiones en el Proceso de Selección](#)147

[Estrategia de Decisión](#)147

[TEMA VII. LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA Y LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN](#)148

BIBLIOGRAFÍA154

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA156

OBJETIVO GENERAL156

SINOPSIS DE CONTENIDO156

UNIDAD IV: INCORPORACIÓN DEL TRABAJADOR156

Objetivo General156

Objetivos Específicos de la Unidad IV156

Contenido Programático de la Unidad IV157

TEMA I. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO CONTRATACIÓN DE PERSONAL158

Según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadores (2012:36)158

Definición de Contrato158

TEMA II. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL162

TEMA III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL162

TEMA IV. LOS REQUISITOS A CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS164

TEMA V. EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS170

TEMA VI. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN172

Objetivos del Proceso de Inducción según Ivancevich John (2005:403)173

Tipos de Programas de Inducción174

Programa General174

Programa Específico174

Ventajas y desventajas del Programa de Inducción175

Ventajas del Programa de Inducción175

Desventajas del Programa de Inducción175

Principales elementos de un Programa de Inducción176

Evaluación y Seguimiento del Programa de Inducción De acuerdo a Ivancevich John (2005)180

EL papel del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de Inducción181

Destacar la importancia de la socialización dentro del proceso de inducción de recursos humanos181

Socialización Organizacional es importante según Chiavenato Idalberto (1999)182

Por qué es importante socializar184

Según Chiavenato (2009:154)Métodos de Socialización Organizacional185

BIBLIOGRAFÍA188

[REFERENCIAS](#)190

[HOJA DE METADATOS](#)193

INDICE DE FIGURAS

[Figura N°1. Sistema de la organización](#)8

[Figura N° 2. Procesos de transformación en las organizaciones](#)10

[Figura N° 3. El sistema organizacional, su transformación y retroalimentación.](#)11

[Figura N° 4. EL Proceso de Gestión del Talento Humano](#)20

[Figura N° 5. Gestión Moderna de Personas](#)20

[Figura N° 6. Fases o Etapas del Proceso de Planificación de Recursos Humanos](#)37

[Figura N° 7 Procedimientos y Pasos para la Planificación y Programación de los Recursos Humanos](#)39

[Figura N° 8 Importancia del Proceso de Contratación](#)162

INDICE DE TABLAS

<u>Tabla N ° 1. Ventajas de la Evaluación de desempeño</u>	15
<u>Tabla N ° 2. Diferencias entre Capacitación y Desarrollo</u>	18
<u>Tabla N°3. Descripción de Puesto (Ejemplo N° 1)</u>	81
<u>Tabla N°4. Descripción de Puesto (Ejemplo N° 2)</u>	82
<u>Tabla N° 5 Clasificación de las 5 categorías de las Competencias Generales:</u>	151
<u>Tabla N° 6 Ejemplo de un Programa de Inducción</u>	179



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURÍN – MONAGAS – VENEZUELA**

**GUÍA DE ESTUDIO PARA LA ASIGNATURA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS I (681 – 4122) DE LA ESPECIALIDAD GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS, UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO DE MONAGAS**

PRESENTADO POR:

**Lcda. (Msc). Rannolis J, Martínez F
C.I: 11.335.474**

RESUMEN

La Gerencia de Recursos Humanos es una disciplina profesional que centra su campo de estudio en el talento humano dentro de las organizaciones, con el objetivo de lograr tanto las metas individuales, como las organizacionales donde se alcance la mayor productividad. La asignatura Gestión de Recursos Humanos I contribuye con la formación académica de los futuros profesionales, porque en esta se tiene la responsabilidad de orientar el proceso de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

En esta guía de estudio se enseña la base fundamental para poder entender las demás asignaturas de esta carrera, porque en ella se manejan los procesos primordiales de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos en lo que respecta a la formación de conceptos, teorías y principios que representa el sistema de Recursos Humanos. Con relación al programa de la asignatura la sinopsis de contenido se presenta de la siguiente forma: Unidad I. Planificación de Recursos Humanos; Unidad II. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos; Unidad III. Selección de Recursos Humanos; Unidad IV. Incorporación del Trabajador a la Organización.

Palabras claves: Planificación, cargo, descripción, análisis, reclutamiento, selección, inducción.

INTRODUCCIÓN

Todos los eventos y acontecimientos presentes en todos los tiempos de la humanidad, fueron generando un saber a través de las diferentes posturas ideológicas y los distintos paradigmas que han contribuido a generar diversas perspectivas, expandiendo así el sentido de la importancia del ser humano en las organizaciones, como talento imprescindible en las empresas. Es por ello, que en la actualidad se le ha dado el abordaje académico y profesional que inicia con la construcción de programas académicos teóricos, donde se les brinda al estudiantado los diversos pensum de estudio, que satisfacen tanto las necesidades de los mismos, de absorber conocimiento, como los requerimientos de las empresas de lograr la producción más eficiente, con la puesta en práctica de esos conocimientos.

Estos conocimientos se transmiten en las diferentes casas de estudio a nivel universitario. Por ello, es en este ámbito donde surgen las diversas carreras, que brindan las universidades, un ejemplo de estas carreras es la formación académica del licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, el cual es preparado para desempeñarse profesionalmente en las empresas, ocupando un rol de gran importancia en la misma, debido a que este ayuda a integrar los objetivos individuales de los trabajadores, con los objetivos de las empresas, en un mundo globalizado y que exige cada vez mayores competencias laborales, y de saberes para poder lograr las decisiones más asertivas, que los lleven a alcanzar los objetivos y la rentabilidad deseada, para poder permanecer en el tiempo, es por ello que la formación académica que se le da a los estudiantes debe estar sustentado sobre las bases teóricas que definieron sus existencia.

Por lo anteriormente expresado, es que surge la necesidad de cumplir con las exigencias y requerimientos en la construcción de un perfil de un Gerente de Recursos Humanos cada vez más competente, que no tenga miedo de enfrentarse a los retos de una sociedad globalizada. Todo esto se logra sustentando el proceso de enseñanza- aprendizaje en la carrera Gerencia de Recursos Humanos a través de su pensum de estudio y especialmente en la asignatura de Gestión de Recursos Humanos I de la Universidad de Oriente, donde se aprende la parte teórica y práctica de los primeros procesos que representan la columna vertebral de todas las asignaturas (gestiones) que se cursaran en la carrera.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de ascender a la categoría de Profesor Asistente y considera la necesidad de desarrollar una Guía de estudios para facilitar la enseñanza de la asignatura Gestión de Recursos Humanos I; la cual está estructurada por unidad programática y contiene el objetivo general de la unidad, los objetivos específicos de la misma, el contenido en temas y, posteriormente, se encuentra cada tema de la unidad desarrollado con citas textuales, al final de cada unidad se indica la referencia bibliográfica que se requiere revisar.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Asignatura Gestión de Recursos Humanos I (681-2144) tiene el propósito de iniciar, fortalecer y ampliar los conocimientos del estudiante en el campo de la Gerencia del Talento Humano, como la materia más importante y base en el desarrollo de la carrera profesional, porque es donde se exponen los procesos básicos y fundamentales que sustentan el conocimiento y desarrollo de esta disciplina profesional en el campo empresarial.

Por ello, es importante que a través de esta guía se le dé una orientación teórico- práctica a los estudiantes con un fin didáctico que incentive la obtención de conocimiento por medio de la investigación acerca del cómo está conformado el sistema de Recursos Humanos; la práctica de este en las organizaciones y como es integrado este sistema a la organización en su totalidad y la importancia del talento humano en la misma.

Otra razón, por la cual resulta justificable la realización de esta guía de estudio, es que debido a la situación país y de las universidades actualmente no se cuentan con bibliotecas físicas bien dotadas al servicio de los estudiantes, ni dentro ni fuera de las instituciones educativas. Y dentro de las universidades tampoco se cuenta con servicios de internet con wifi para todos los miembros que conforma la universidad y en otros casos ni siquiera se cuenta con redes de internet, debido a los pocos recursos que les son brindados por el gobierno venezolano a las universidades públicas autónomas.



**GUÍA DE ESTUDIO PARA LA ASIGNATURA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS I (681 – 4122) DE LA ESPECIALIDAD
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS**

Lcda. (Msc). Rannolis J. Martínez F

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Proponer una guía de estudio para la asignatura Gestión de Recursos Humanos I (681-2144) de la especialidad Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente - Núcleo de Monagas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la Planificación de Recursos Humanos.
- Establecer el requerimiento de cargos y el reclutamiento de Recursos Humanos.
- Explicar el proceso de Selección de Recursos Humanos.
- Determinar la Incorporación del trabajador en la organización.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y aplicar adecuadamente técnicas para proveer y satisfacer los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones.

SINOPSIS DE CONTENIDO

- I. Planificación de Recursos Humanos.
- II. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos.
- III. Selección de Recursos Humano.
- IV. Incorporación del trabajador a la organización.
- V. Unidad I: LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer a los estudiantes todo lo referente a las técnicas de la demanda y oferta interna y externa de personal para poder planear los recursos humanos en la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA UNIDAD I

- Describir el funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos.
- Establecer la definición e importancia de la Planificación de Recursos Humanos.
- Estudiar las causas de la Demanda de Recursos Humanos y los tipos de movimientos de personal.

- Identificar los elementos a considerar para pronosticar la Demanda de Recursos Humanos.
- Identificar los elementos a considerar para pronosticar la Oferta de Recursos Humanos.

CONTENIDO PROGRAMÁTICO DE LA UNIDAD I

- Funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos.
- Definición e Importancia de la Planificación de Recursos Humanos.
- Causas de la Demanda de Recursos Humanos. Movimiento de personal: Definiciones. Tipos.
- Pronósticos de la Demanda de Recursos Humanos. Técnicas de Pronósticos.
- Pronósticos de la Oferta de Recursos Humanos. Técnicas de Pronósticos.

TEMA I. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Antes de adentrarnos en el tema de la planificación de Recursos Humanos, debemos esclarecer con precisión lo que es la palabra Sistema, para luego después de haber comprendido sus partes, poder saber el significado de este en el ámbito empresarial, conjuntamente con la palabra organización, y próximamente la palabra subsistema y así lograr ir entendiendo el mismo en el área de recursos humanos, de las empresas.

En su forma más sencilla, podemos conceptualizar un sistema como un todo unitario organizado y compuesto por elementos vinculados entre sí, por relaciones de interdependencia.

Podemos comenzar diciendo que "Sistema es un objeto complejo cuyas partes o componentes se relacionan con al menos, alguno de los demás componentes"; Todos los sistemas tienen composición, estructura, y entorno, pero solo los sistemas materiales tienen mecanismos (o procesos). <https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

Otra definición es, como un conjunto de funciones que operan en armonía o con un mismo propósito, y por su naturaleza se debe de tender a establecer reglas, o normas que regulen su funcionamiento.

<https://www.definicionabc.com/general/sistema.php>

Recuerda, en buena medida, el célebre aserto aristotélico de que "el todo es mayor que la suma de las partes". Afirmación que ha sido ignorada por la concepción mecanicista moderna al no lograr desarrollar las técnicas matemáticas adecuadas al estudio de las "relaciones" entre los componentes de un sistema.

<https://concepto-de-sistema-en-la-organizacion/>

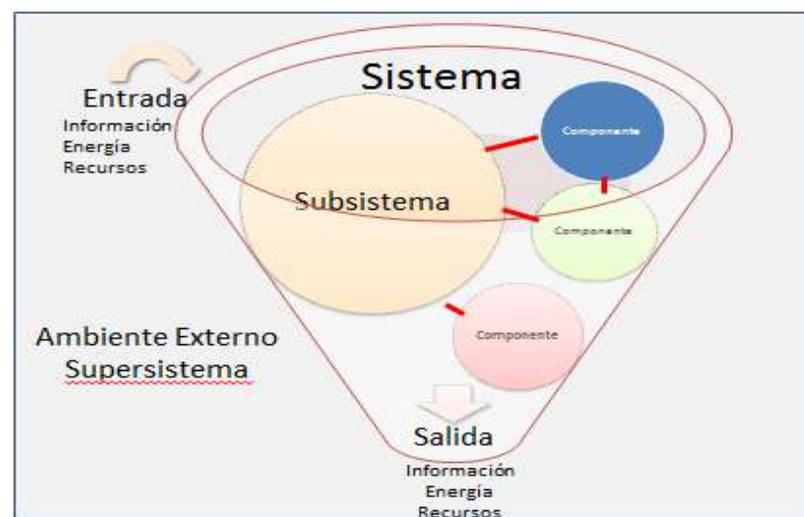


Figura N°1. Sistema de la organización

Refiriéndonos a las citas anteriores, podemos acotar, que lo fundamental en un sistema es la interacción entre las partes, es decir, las relaciones entre los distintos componentes que lo forman y el comportamiento del todo como unidad, como una estructura.

¿Qué es Sistema?

A nivel general la palabra sistema está sustentada sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo. Puleo (1985) define sistema como “Un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí, y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con cierto objetivo”.pág. 29

También se define según Oscar Johansen Bertoglio (1985) como “Un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo”. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen el sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas. Que es lo que vemos en las organizaciones. pág.2



Figura N° 2. Procesos de transformación en las organizaciones

El término sistema se relaciona con el término proceso, debido a que dentro de cada sistema se ejecutan procesos. Según Castillo (1993) Proceso: Es un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. Siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema. Ejemplo: En la Empresa, un proceso toma insumos (Inputs) y, un conjunto de fases sucesivas, los transforma para entregar uno o más resultados (outputs).



Figura N° 3. El sistema organizacional, su transformación y retroalimentación.

Entradas: Insumos, Materia Prima, Equipos y Maquinaria, Financiación, Información Personal.

Transformación: Capacidades Administrativas, Tecnología.

Salidas: Productos, Servicios, Utilidades y Pérdidas.

Todos los procesos de transformación se dan en las organizaciones. Y estos van a formar parte del sistema. Las organizaciones de hoy en día son sistemas abiertos que interactúan unos con otras. Podemos decir que la organización es un sistema organizacional porque esta se entrelaza e interactúa con sus partes y esta está organizada, porque tienen una estructura jerárquica, objetivos, misión, visión, divisiones, en forma de departamentos, unidades, jefaturas y estas se comunican utilizando un sistema de información, que les permite relacionarse los unos con los otros.

De allí nace el sistema organizacional, que se divide en departamentos de producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos, entre otros. Este último, el departamento de recursos humanos representa una parte de la organización internamente, es un sistema pequeño, que a su vez, lo integran una serie de subsistemas de recursos humanos, que van a estar integrados por una serie de procesos.

Estos procesos, Chiavenato (2009:13), los resume en 6 procesos básicos denominados, “admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, y monitoreo de personas”. Siendo estos, procesos específicos, de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues dependen de aspectos, tales como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos, y otra infinidad de variables importantes.

Según Chiavenato (2009) Los seis subsistemas de la gestión de Talento Humano son:

1. Subsistema de Admisión de Personas: Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas. Incluyen reclutamiento y Selección de personas.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personas varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y atraer personas que formen parte del personal que la integra.

El proceso de Identificación de talento o reclutamiento de personal, según Werther y Davis (2008:152) Es el proceso de ubicar e interesar

candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes.

Selección de personal Según Ivancevich (2005: 221) Es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. En su forma más elemental, con los programas de selección, se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la empresa. La selección es la búsqueda de la correspondencia óptima entre el puesto de trabajo y el grado en que una característica peculiar esté presente en un solicitante.

2. Subsistema de Aplicación de Personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Análisis de Puesto Según Dessler Gary (1994:77) Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar. Contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Cargo Según Chiavenato Idalberto (1999:331) Es la unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados

Puesto Según MondyW, y Noe Robert (2005:86) Consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Familia de Puesto según Ivancevich John (2005:161) Grupo de dos o más puestos que tienen deberes semejantes.

Posición Según Mondy W, y Noe Robert (2005:86) Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización.

Descripción de Puesto Según Ivancevich John (2005:161)Es el resultado principal del análisis de puestos. Es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización.

Condiciones de Trabajo Según Werther W; Davis K (2008:101) Son las que describen las circunstancias y las condiciones en que se realiza el trabajo del cargo. Ejemplo. La posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

Especificación de Puesto Según Mondy W, y Noe Robert (2005:95) Es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

La Evaluación del Desempeño Según Werther W, Davis, K. (2008:302) Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; y su contribución total a la organización.

Tabla N ° 1. Ventajas de la Evaluación de desempeño

Mejora el desempeño: Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
Políticas de compensación: Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
Decisiones de Ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basa por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
Planificación y desarrollo de la carrera: La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen 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 recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño de puestos: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos.
Desafíos Externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la raza, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

3. Subsistema de Compensación de las Personas: Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

La Compensación: Según MasieElliot (2003:367) Constituye una partida radical con respecto a las prácticas tradicionales de compensación. Finalmente, las organizaciones han comprendido que cada persona experimenta diferentes necesidades y requiere compensación diferente, dependiendo de la etapa de la vida en que uno se encuentre.

Objetivos de los Beneficios Sociales según Chiavenato Idalberto (1999:50)

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados
- Mejoramiento del clima organizacional
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo
- Facilidad de atracción y el mantenimiento de recursos humanos
- Aumento de la productividad en general.

4. Subsistema de Desarrollo de Personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Entrenamiento Según Chiavenato Idalberto (1999:62) Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada,

mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Desarrollo: Según Werther W, Davis K (2008:252) Son los programas dirigidos en especial a niveles de mando, medios y superiores, a corto plazo, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

Desarrollo: Según Mondy W, Noe R (2005:5) Consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

Planeación de Carrera: Según Mondy W, Noe R (2005:5) Es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carreras e identifica los medios para lograrlas.

Capacitación: Según Werther W, Davis K (2008:253) Es una actividad sistémica y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.

Capacitación: Según Mondy W, Noe R (2005:5) Esta está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.

Tabla N ° 2. Diferencias entre Capacitación y Desarrollo

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Como hacer	Que hacer, que dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrará al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de Educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

5. Subsistema de Mantenimiento de Personas: Procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

Seguridad Social según Werther W, Davis K (2008:412): Estructura Estatal de seguridad para el trabajador asalariado, que recibe en la mayoría de los casos el nombre de seguridad social.

Los Programas de Seguridad Social: Son de naturaleza reactiva; es decir, responden o reaccionan a las circunstancias que se producen en el medio exterior. Por esta razón, muchas compañías se esfuerzan en identificar medidas preventivas de protección al trabajador.

Higiene en el Trabajo según Chiavenato Idalberto (1999:51) Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de las variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad en el trabajo según Chiavenato Idalberto (1999:51) Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

6. Subsistema de Evaluación o Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales.

Sistema de información de Recursos Humanos: Es un enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna en la que se puedan basar las decisiones de recursos humanos. Este sistema debe ser rentable. Un sistema de información de Recursos Humanos se debe diseñar de tal manera que proporcione información: oportuna, exacta, concisa, relevante y completa.

Procesos de Gestión del Talento Humano



Figura N° 4. EL Proceso de Gestión del Talento Humano



Figura N° 5. Gestión Moderna de Personas

TEMA II. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Definición de Planificación de Recursos Humanos

Planificación de Recursos Humanos Según Bohlander Sherman A (2005: 122) Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización dentro de esta y hacia afuera de la misma.

La Planificación de Recursos Humanos, entendida dentro del concepto de gestión integrada de la empresa, es el proceso a través del cual se definen las acciones, que son precisas llevar a cabo en cada momento y lugar, para que la organización empresarial pueda disponer de las personas que precisa y con las competencias adecuadas para poder alcanzar sus objetivos.

<https://informaconsultores.com/la-planificacion-de-los-recursos-humanos-en-las-empresas/>

Según la definición de Bulla y Scott (1994) La Planificación de Recursos Humanos es el proceso de asegurar que las necesidades de recursos humanos de una organización estén identificadas y se hagan planes para satisfacer estos requisitos".

Reilly (2003) Define la [planificación del personal](#) como: Un proceso en el cual una organización intenta estimar la demanda de trabajo y evaluar el tamaño, naturaleza y fuentes de suministro que serán necesarios para satisfacerla. La planificación de recursos humanos incluye la creación de una imagen, estrategia de retención, estrategia de gestión de las ausencias, estrategia de flexibilidad, estrategia de gestión del talento, contratación y estrategia de selección.

https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_humanos

La planificación de personal o de los recursos humanos es definida, como. “El conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo”.

“Es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras”.

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/>

Importancia de la Planificación de los Recursos Humanos

- Ayuda a determinar las necesidades de personal de la organización y representa una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la empresa.
- Diseña los planes y programas de personal que permiten decidir cuáles son los puestos a cubrir, con candidatos externos e internos y con base en la proyección de las vacantes.
- Proporciona información a la organización acerca de los programas de capacitación y desarrollo y la existencia de políticas de reducción de trabajadores o incentivos por desempeño.

- Porque predice las habilidades y las competencias que van a ser requeridas por la organización, para poder llevar a cabo las estrategias empresariales y así lograr los objetivos organizacionales.
- Fomenta el proceso de comunicación entre todas las gerencias, a través del diseño y elaboración de planes empresariales en el área de recursos humanos.
- Proporciona información de las políticas internas acerca de todos los procesos de personal en la organización e investiga las necesidades de mano de obra de la competencia y la legislación relacionada con planes de salud y seguros, que permitan llevar a cabo a la gerencia los distintos proyectos.
- Por la calidad profesional, calidad humana, y ética de los directivos encargados de realizar los procesos de personal en la empresa, que representan la imagen de la misma en la comunidad donde está ubicada.

TEMA III. CAUSAS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS Y LOS TIPOS DE MOVIMIENTO DE PERSONAL

Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal.

La demanda de Recursos Humanos se ve influida por varios aspectos que por lo general se deben a los cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores pueden ser tanto a corto, como a largo plazo. Si bien, algunas de estas causas se encuentran bajo el control de la empresa, y otras no.

Estas Causas Según Werther Davis (1989 48- 49) se pueden clasificar en

Causas Internas, Causas Externas, y Fuerza de Trabajo (movimiento de personal)

Causas Internas

Son todas aquellas decisiones o procesos internos que realiza la empresa o están bajo el control de la organización que afectan la demanda de recursos humanos.

Los Planes Estratégicos: Son los planes o líneas de acción que diseña, establece y pone en práctica la empresa, para poder lograr las metas y hacerlas posible en el tiempo y así poder lograr los objetivos corporativos fijados.

El Presupuesto: Es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

Las Ventas y pronósticos de producción: Consisten en predecir eventos futuros asociados al producto o servicio que se ofrece. Otras definiciones más generales colocan al pronóstico como un proceso de estimación del producto o servicio en situaciones de incertidumbre y de cómo se venderá para poder calcular los ingresos reales y los estimados de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.

Las Políticas de la Empresa: En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de

reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son: Políticas de promoción interna: fijan opciones para que los empleados actuales.

<https://www.monografias.com/docs/Causas-que-provocan-la-demanda-de-personal-P34A6JV/CDUNZ>

Las Nuevas Operaciones, líneas y productos: Son estimaciones de la empresa en torno a sus posibilidades reales de expansión y conquista de otros segmentos o mercados lo cual conllevaría a pensar en la necesidad de contratar más personal a fin de cubrir los nuevos puestos de trabajo que surgen al ampliar las operaciones líneas de productos y comercializarlos.

Reorganización y Diseño de Puestos: Es buscar adaptar la estructura de la organización a las necesidades de la misma. Con el objeto de hacerse más competitiva en la estructura de sus puestos de trabajo, lo que podría llevar a la organización a ampliar los puestos o reducirlos para llegar a ser más eficiente.

Causas Externas

Son todas las circunstancias del entorno que afectan la demanda de personal de cualquier organización.

Los Factores económicos: Son los elementos que afectan el rendimiento de una compañía teniendo impacto positivo o negativo sobre ella. Estas incluyen todas las tendencias importantes en la economía, que pueden ayudar u obstaculizan a la empresa, en el logro de sus objetivos de negocio. Y estos factores van a incidir en la demanda de personal.

Los Elementos sociales, Políticos y legales: Los cambios en el entorno social, legal y político pueden ser un factor de primer orden a la hora de

modificar la oferta de Recursos Humanos. Nuevas legislaciones pueden producir que se creen nuevos puestos de trabajo.

Los Cambios tecnológicos: La tecnología aplicada a los procesos productivos es una explicación de primer orden, en cuanto a una disminución en la necesidad de recursos humanos. La tecnología puede provocar que el número de horas trabajadas para el desarrollo de un proceso, sea mucho menor o bien que ciertos puestos de trabajo desaparezcan absorbidos, por una máquina que realiza las mismas funciones.

<https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/factores-que-influyen-en-la-demanda-de-rr-hh/>

La Competencia: Las competencias empresariales son el conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos, concepciones, valores, enmarcados dentro del paradigma de la independencia empresarial, que busca lograr los objetivos empresariales, capaces de generar rendimiento a la organización y desarrollo a los que forman parte de ella.

Los cambios en la organización también son un factor de primer orden en la demanda de RR. HH. Creación de unas líneas de producto o supresión de otras puede hacer variar las necesidades de caudal humano que necesitan las organizaciones. Por último, las dinámicas de la misma plantilla (jubilaciones, defunciones, despidos, renunciaciones) también tienen una importante influencia en la oferta de recursos humanos de una organización.

<https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/factores-que-influyen-en-la-demanda-de-rr-hh/>

Las causas endógenas son las que representan las causas de la demanda que la empresa puede controlar o están bajo el control de la organización, entre estas están los planes estratégicos, el presupuesto, reorganización de la estructura organizativa, la creación de nuevas líneas de

productos, servicios y demás. También están las que la organización no puede controlar, es decir son las causas exógenas como los factores económicos, elementos sociales, políticos y legales, la competencia y los cambios tecnológicos. Las cuales pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa e influyen fuertemente en las decisiones que la corporación deberá tomar en relación al aumento, disminución o conservación de la cantidad de personal.

Movimientos de Personal

Fuerza de trabajo (movimientos de personal)

Esta referida a las decisiones que se toman en torno a la fuerza laboral y afecta la demanda de personal y la planificación de recursos humanos.

Los Nuevos Ingresos: Es el movimiento de personal hacia dentro de la corporación. El cual debe cumplir con el objeto de la organización de nutrir, reforzar y enriquecer la mano de obra o el talento humano de la empresa. Son a los que se les debe aplicar un proceso de inducción que permita acoplarlos a las metas, intereses y valores institucionales, y así poder lograr los objetivos de la empresa.

Las Promociones: La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro, al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos.

Transferencias: Una transferencia es una forma de ayudar al empleado a ganar mayor experiencia dentro del negocio. Además la transferencia está disponible con más frecuencia que un curso de capacitación externo o una

promoción o ascenso, debido a que la misma empresa la proporciona y no hay mayor inversión de recursos.

La transferencia es una manera de ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades, experiencias y conocimientos sobre el negocio, aprovechando también para motivarlo y que este pueda aprender y crecer. Esta es una señal de que la organización se preocupa y desea brindarle mayores oportunidades para el desarrollo del mismo.

<https://mundonegocios.net/6-ventajas-de-la-transferencia-de-empleados-dentro-de-la-empresa/>

Jubilaciones: La jubilación es el procedimiento administrativo de abandonar el mercado laboral principalmente por motivos de vejez. Sin embargo, es un trámite que se hace al alcanzar la edad estipulada por la ley, es decir si es mujer debe tener 55 años y si es hombre debe tener 60 años.

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=que+es+jubilaci%C3%B3nGG>

Renuncias: Se emplea el término renuncia o renuncia laboral para referirse a una de las formas de extinción de la relación laboral o del contrato de trabajo. La renuncia laboral es la manifestación unilateral de la voluntad del trabajador para dar por terminada o extinguida la relación laboral o el contrato de trabajo.

Despidos: La palabra despido se emplea frecuentemente para referir la expulsión o destitución de una persona de su empleo. El despido es la extinción de la relación laboral cuando tiene origen en una decisión unilateral del empleador que decide unilateralmente extinguir el contrato. Nuestro ordenamiento reconoce diferentes formas de despido.

Muerte: Es un efecto terminal que resulta de la extinción del proceso homeostático en un ser vivo; y con ello el fin de la vida.

Permisos (Licencias): La licencia médica es el derecho que tiene un trabajador dependiente o independiente de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado período de tiempo, en cumplimiento de una indicación otorgada por un médico, debido a estar sufriendo una enfermedad en la actualidad.

Incapacidades (Reposos):

Incapacidad temporal. Se entiende por incapacidad temporal, aquella que según el cuadro agudo de la enfermedad o lesión que presente el afiliado, que le impida desempeñar su capacidad laboral por un tiempo determinado.

Incapacidad Permanente Parcial. Se considera como incapacitado permanente parcial, al afiliado que, como consecuencia de un accidente de trabajo o de una enfermedad laboral, presenta una disminución definitiva, igual o superior al cinco por ciento 5%, pero inferior al cincuenta por ciento 50% de su capacidad laboral, para lo cual ha sido contratado o capacitado.

Estado de Invalidez. Se considera inválida la persona que, por causa de origen profesional, no provocada intencionalmente, hubiese perdido el cincuenta por ciento (50%) o más de su capacidad laboral.

Por enfermedad general: Consecuencia de una enfermedad o accidente de origen común que no guarda relación con el desarrollo del trabajo o el medio en el cual el trabajador, ejerce sus funciones.

Prorroga de Incapacidad temporal: El período durante el cual se reconoce la incapacidad temporal será hasta por ciento ochenta (180) días calendario, que podrán ser prorrogados hasta por períodos que no superen

otros ciento ochenta (180) días calendario continuos adicionales, cuando esta prórroga se determine como necesaria para el tratamiento del afiliado, o para culminar su rehabilitación. Cumplido el período previsto anteriormente y no se hubiese logrado la curación o rehabilitación del afiliado, se debe iniciar el procedimiento para determinar el estado de incapacidad permanente parcial o de invalidez. Hasta tanto no se establezca el grado de incapacidad o invalidez continuará cancelando el subsidio por incapacidad temporal.

Licencia de paternidad: El esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad. La licencia remunerada de paternidad opera por los hijos nacidos del cónyuge o de la compañera.

Licencia de maternidad: Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/1q.htm>

Los diferentes movimientos de personal se ven reflejados o se presentan de acuerdo a las circunstancias que se presenten en el personal de la empresa. Estos movimientos se explican anteriormente de manera clara y entendible. Y representan derechos y beneficios de los trabajadores ante la empresa. Y en algunos casos la existencia o no de los trabajadores en la empresa y el status de estos o su situación actual en la empresa.

Pronósticos de la demanda de recursos humanos. Técnicas de pronósticos

Un componente fundamental de la planeación de Recursos Humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarios para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales,

incluyendo la estrategia competitiva, la tecnología, estructura y productividad. Pueden influir en la demanda de recursos humanos.

Según Dessler Gary (2009:165) El proceso de la planeación de empleo o de personal, es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento, hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos.

La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). Por ejemplo, jdsUniphase (que diseña y fabrica productos de fibra óptica) decidió expandir sus operaciones en Florida. Sus gerentes sabían que debían aumentar su fuerza laboral de 140 a casi 750 empleados. Por consiguiente, el equipo de Recursos humanos debía planear a quién contrataría, ¿cómo seleccionaría a los candidatos? y ¿cuándo pondría en práctica los planes?

Una pregunta importante que todos los gerentes de recursos humanos, como los de jdsUniphase, deben contestar es ¿Si cubrirán sus puestos proyectados desde adentro o desde afuera de la empresa?. Cada opción tiene su propio conjunto de planes de personal. Es probable que los empleados actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría, mientras la contratación externa implica decidir ¿cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán?, entre otras cosas.

La administración elabora planes de empleo sobre pronósticos básicos, en este caso de tres aspectos: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la de los externos.

Según Dolan Simón (2007: 54) La determinación de las necesidades o demanda de recursos humanos para el futuro puede efectuarse siguiendo una variedad de métodos de previsión, tanto simples como complejos. Las previsiones son aproximaciones no absolutas o certezas. La calidad de las previsiones va a depender de la exactitud de la información y de la previsión de los acontecimientos. Cuando más reducida sea la perspectiva temporal, más previsible serán sus acontecimientos y más precisa será la información. Por ejemplo las empresas generalmente capaces de estimar cuántos nuevos empleados necesitarán el año siguiente, pero tienen más dificultades para pronosticar sus necesidades para los próximos cinco años.

Por lo general se emplean dos clases de técnicas de previsión para proyectar la demanda de personal en la organización:

1.A-Previsión Informada: La primera de ellas la llevan a cabo expertos que ayudan a preparar las previsiones. Un proceso informado adecuado se lleva a cabo a través de la técnica Delphi. En una reunión Delphi, un gran número de expertos presenta por turno un informe de previsión y sus supuestos. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos de cada experto a los demás que revisan sus propias previsiones. Este proceso continúa hasta que se alcanza un cierto consenso respecto a la previsión. La técnica Delphi se basa en la teoría de la decisión; combina las ventajas del proceso individual de toma de decisiones con las ventajas del proceso de toma de decisiones en grupo y, al mismo

tiempo, elimina algunos de los problemas relacionados con cada uno de ellos.

B-El método más habitual de determinación de la demanda de recursos humanos es mediante **las Estimaciones de Gerencia**, siguiendo un proceso descendente, comunicando las estimaciones a los distintos niveles, para a continuación iniciarse una revisión que comienza en los niveles inferiores (Ascendente) y sigue hacia arriba para terminar considerando las sugerencias y tratar de mejorar la previsión. En ciertas instituciones suele emplearse sólo un enfoque ascendente, según el cual cada sucursal pasa sus estimaciones a la oficina central. El éxito de estas estimaciones depende de la calidad de la información que aporten los expertos.

2-Los procedimientos de proyección Estadística más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple. En el análisis de regresión lineal simple, la proyección de la demanda futura se basa en una relación pasada entre el nivel de empleo de la organización y una variable relacionada con el empleo, como por ejemplo, las ventas. Si es posible establecer la relación entre ambas variables, se pueden utilizar las predicciones de ventas futuras para hacer estimaciones sobre el empleo futuro.

Según Dessler Gary (2009:167) Los gerentes deben tomar en cuenta varios factores cuando hacen pronósticos sobre las necesidades de personal. El proceso común consiste en pronosticar los ingresos y después, a partir de ello, estimar el tamaño del personal requerido para alcanzar ese volumen de ventas. No obstante, en la práctica, el gerente también necesita considerar factores como la rotación de personal proyectada (renuncias o despidos), las

decisiones de actualizar (o degradar) productos o servicios, los cambios tecnológicos y los recursos financieros del departamento.

3-En cualquier caso, los gerentes manejan sencillas herramientas para proyectar las necesidades de personal de la manera siguiente:

A. Análisis de Tendencias

Con el análisis de las tendencias se estudian las variaciones de los niveles de empleo de la empresa durante los últimos años. Por ejemplo, usted podría calcular el número de empleados al final de cada uno de los últimos cinco años o tal vez la cantidad en cada subgrupo (ventas, producción, secretarías y personal administrativo). El propósito es identificar las tendencias que podrían continuar en el futuro.

El análisis de las tendencias ofrece un estimado inicial de las futuras necesidades de personal, aunque los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) también afectan las necesidades de personal.

B. Análisis de razón Otro método, el del **análisis de razón**, sirve para hacer pronósticos basados en la relación histórica entre **1.** Algún factor causal (como el volumen de ventas) y **2.** El número de empleados necesarios (como el número de vendedores). Por ejemplo, suponga que un vendedor normalmente produce 500,000 dólares por concepto de ventas. Si la relación entre los ingresos por ventas y el porcentaje de vendedores permanece constante, usted necesitará seis vendedores nuevos el próximo año (cada uno producirá 500,000 dólares más) para

lograr los tres millones de dólares adicionales esperados por concepto de ventas.

Al igual que el análisis de las tendencias, el análisis de razón supone que la productividad permanece casi sin cambios; por ejemplo, que no se logre motivar a cada vendedor para que tenga muchísimas más ventas. Si la productividad por ventas aumentara o disminuyera, la relación entre las ventas y los vendedores cambiarían. Entonces, el pronóstico que se basa únicamente en las relaciones históricas ya no sería exacto.

TEMA IV. PRONÓSTICOS DE LA OFERTA DE RECURSOS HUMANOS. TÉCNICAS DE PRONÓSTICOS

Pronóstico de la oferta de candidatos internos según Dessler Gary (2011:94) Conocer la cantidad de empleados necesaria solo satisface la mitad de la ecuación del personal al responder la pregunta: ¿Cuántos empleados necesitaremos? ¿Cuántos empleados necesitaremos? Luego se debe estimar el posible suministro de candidatos tanto internos como externos.

Según Dessler Gary (2011:94) Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos. Los inventarios de personal contienen datos como: el informe de desempeño, antecedentes académicos, viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Toda esta información puede llevarse manual o computarizada. Para este tipo de planeación se utilizan las cartas de reemplazos, en las cuales se muestra el desempeño actual y la viabilidad de ascender a cada uno de los puestos sustitutos relevantes. Donde es posible elaborar una ficha de reemplazo, donde se muestra, a los posibles sustitutos,

así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacidad que requerirá.

Sistemas de Información Computarizados según Dessler Gary (2011:95) Las organizaciones no pueden administrar manualmente las calificaciones de cientos o quizás miles de trabajadores; la mayoría utiliza sistemas de software para digitalizar dicha información y existen diversos sistemas electrónicos para realizar dicha tarea.

Según Dessler Gary (2011:95) En algunas empresas han establecidos diferentes maneras de ofertar puesto. Una de ellas, son los concursos por oposición que realizan internamente dentro de cada organización. Estos consisten en publicar la información de los requerimientos del puesto, publican las reglas y los procedimientos para el mismo. Más adelante se selecciona al trabajador que tenga las mejores calificaciones, se apegue más al perfil y cumpla con los requerimientos del puesto.

Según Dessler Gary (2011:95)El pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es importantísimo como instrumento que utiliza la organización para la llamada planeación de la sucesión, la cual consiste en establecer planes para la sustitución de los trabajadores que están en los cargos ejecutivos más importantes de la empresa, garantizando con esto a los sucesores de los puestos claves e importantes en la organización.

Pronóstico para el suministro de candidatos externos según Dessler Gary (2011: 97) Si no se dispone de suficiente cantidad de candidatos internos para cubrir las vacantes proyectadas el patrono pronosticaría entonces la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran en la organización). Esto podría requerir pronósticos de las condiciones económicas generales, del mercado local y del mercado

ocupacional, estudiar la disponibilidad de candidatos en ocupaciones específicas y revisar la Tasa de desempleo esperada.

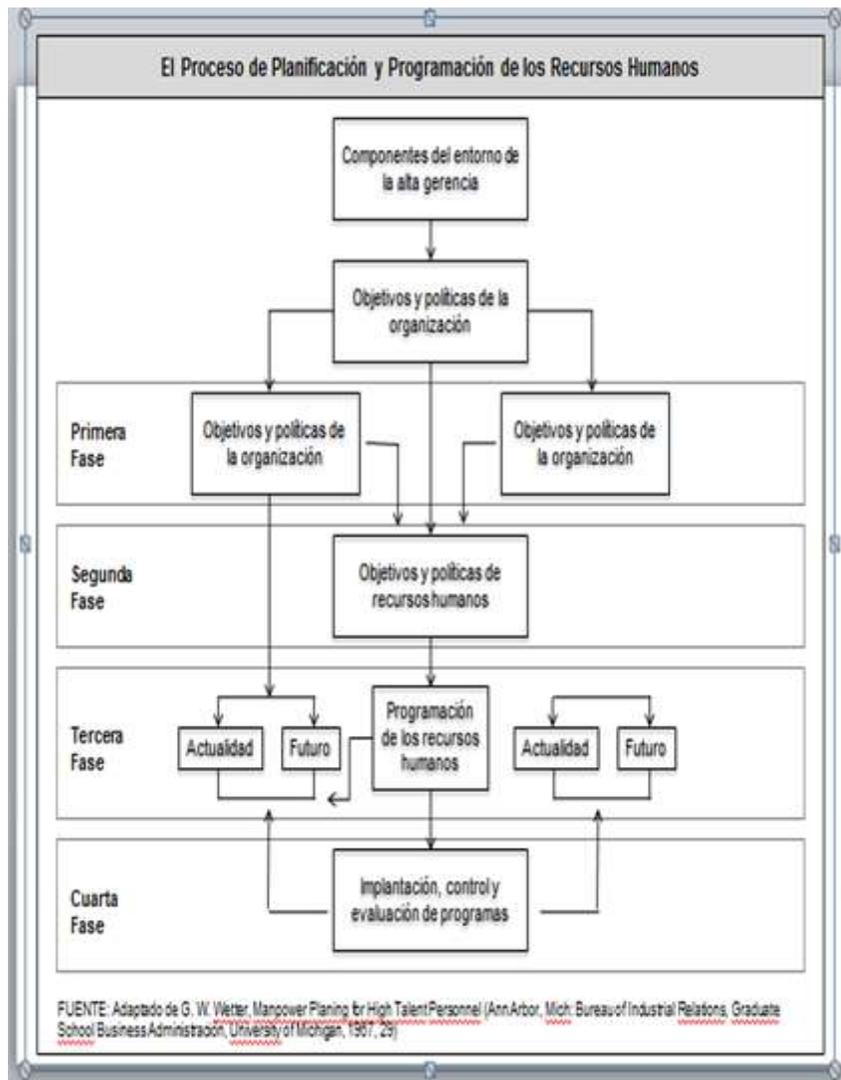


Figura N° 6. Fases o Etapas del Proceso de Planificación de Recursos Humanos

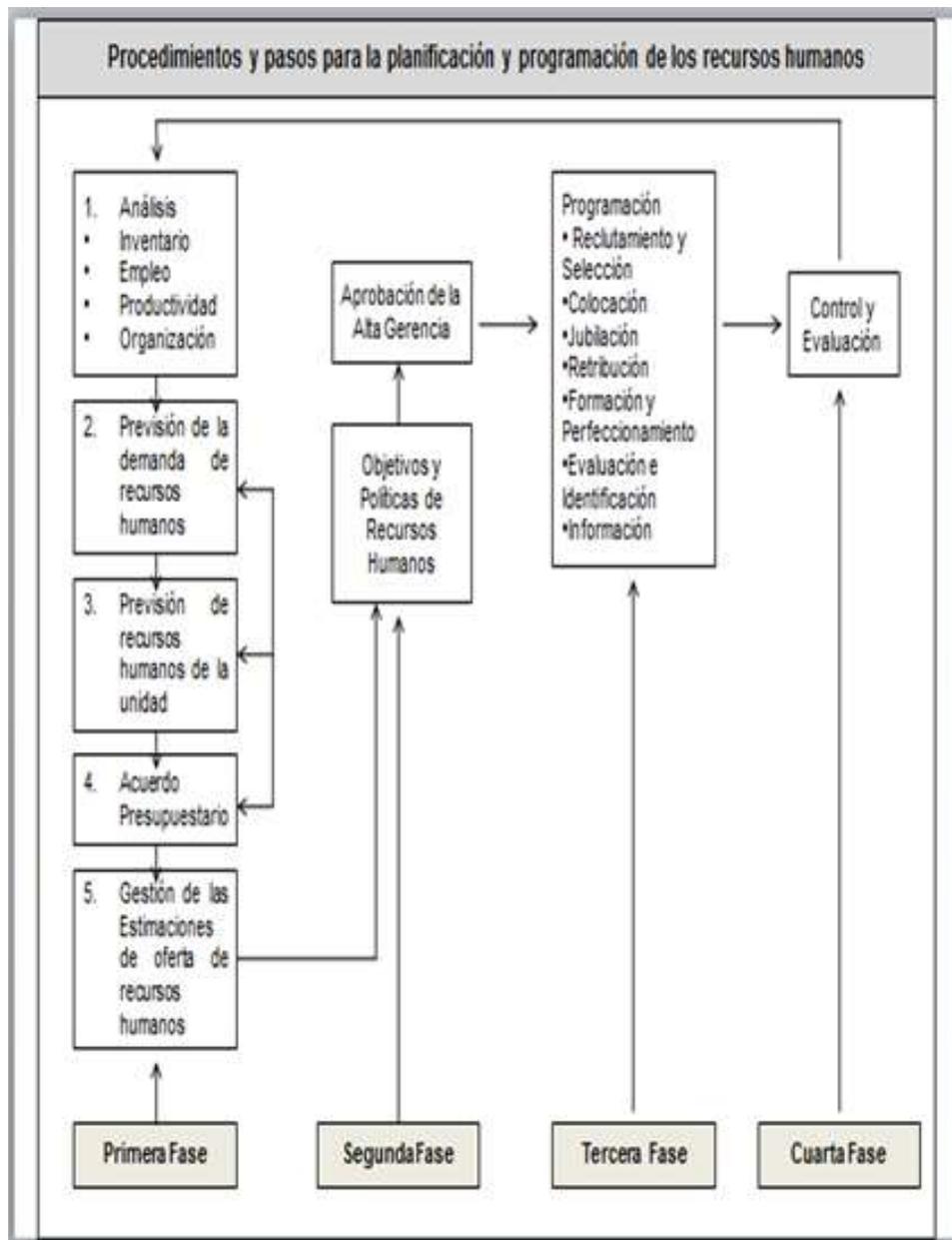


Figura N° 7 Procedimientos y Pasos para la Planificación y Programación de los Recursos Humanos

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 12. Editorial Internacional Thompson Editores. México. México.

Chiavenato Idalberto (1999) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2009) "Gestión del Talento Humano". Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Dessler Gary (1994) "Administración de Personal". Edición 6ta. Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana. México.

Dessler Gary (2009) "Administración de Recursos Humanos". Edición 11va. Editorial Pearson. México.

Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Pearson. México.

Ivancevich John (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial MC Graw Hill. México.

Mondy Wayne, Noe Robert (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial Pearson. México.

Werther William y Davis Keith (1999) "Administración de Recursos Humanos". Edición 6ta Editorial MC Graw Hill. México.

Werther William y Davis Keith (2008) "Administración de Recursos Humanos". Edición 6ta Editorial MC Graw Hill. México.

https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_humanos

<https://informaconsultores.com/la-planificacion-de-los-recursos-humanos-en-las-empresas/>

<https://concepto-de-sistema-en-la-organizacion/>
<https://www.definicionabc.com/general/sistema.php>

<https://mundonegocios.net/6-ventajas-de-la-transferencia-de-empleados-dentro-de-la-empresa/>

<https://www.monografias.com/docs/Causas-que-provocan-la-demanda-de-personal-P34A6JVFCUNZ>

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=que+es+jubilaci%C3%B3nGG>

<https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/factores-que-influyen-en-la-demanda-de-rr-hh/>

<https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/1q.htm>

<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/>

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y aplicar adecuadamente técnicas para proveer y satisfacer los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones.

SINOPSIS DE CONTENIDO

- I. Planificación de Recursos Humanos.
- II. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos.
- III. Selección de Recursos Humano.
- IV. Incorporación del trabajador a la organización.

UNIDAD II: REQUERIMIENTO DE LOS CARGOS Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo General

Explicar las diversas definiciones de los requerimientos de cargo y el proceso de reclutamiento de recursos humanos.

Objetivos Específicos de la Unidad II

- Definir los Términos involucrados en el análisis y descripción del Cargos: Cargos, Puestos, Posición, Perfil del Cargo.
- Describir los pasos a seguir para llevar a cabo el Análisis de Cargo.
- Explicar la importancia y uso del Análisis de Cargo en el ejercicio de las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

- Definir el concepto e importancia del Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Identificar las modalidades del Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Explicar que es Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Analizar las ventajas de los tipos de Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Clasificar las técnicas adecuadas para atraer candidatos potenciales.
- Establecer los Índices para determinar la eficacia de la gestión de reclutamiento.

Contenido Programático de la Unidad II

- Definición de Cargos, Puestos, Posición, Análisis de Cargo, Descripción de Cargos, Especificación d Cargo, Perfil de Cargo, Diseño del Cargo.
- Recolección de Información sobre el cargo.
- Importancia del Análisis de Cargo en el ejercicio de las funciones de la Administración de Recursos Humanos.
- Definición de Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Importancia del Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Reclutamiento dentro de la organización: Ventajas y Desventajas.
- Reclutamiento fuera de la organización: Ventajas y Desventajas.
- Técnicas de Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Reclutamiento Mixto.

- Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo: Índice de Tolerancia, Costo de Reclutamiento.

TEMA I. DEFINICIONES DE LOS TÉRMINOS INVOLUCRADOS EN EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS: CARGOS, PUESTOS, POSICIÓN, PERFIL DEL CARGO

Para comprender con mayor amplitud todos los términos que se manejan en el proceso de análisis de cargo, de manera más detallada, donde se exponen diferentes definiciones del mismo concepto, por diferentes autores que estudian el tema, estos son los siguientes:

Según Chiavenato Idalberto (2008:331)

Cargo: Puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Según Bohlander George y Snell Scott (2007:141)

Puesto: Consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Lo ideal sería que los deberes de un puesto constarían de unidades naturales de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos.

Para algunos puestos pueden requerirse varios empleados, cada uno de los cuales ocupará una posición diferente. Una posición consta de los

diferentes deberes y responsabilidades realizados por sólo un empleado. En la biblioteca municipal, por ejemplo, cuatro empleados (cuatro posiciones) pueden participar en un trabajo de referencias, pero todos tienen sólo un puesto, el de bibliotecario de referencias. Cuando los diferentes puestos tienen deberes y responsabilidades similares para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensaciones u oportunidades de desarrollo se pueden agrupar en una familia de puestos.

Posición: Diferentes deberes y responsabilidades realizados por sólo un empleado.

Familia de Puestos: Grupo de puestos individuales con características similares.

Análisis de puestos: Proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

Según Gary Dessler (2009: 125)

Análisis de puestos: Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo.

Exponer la naturaleza del análisis de puestos; qué es y cómo se utiliza.

Descripción de puesto: Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

Especificaciones de puesto: Lista de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto.

Organigrama: Un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y con quien se comunica.

Según Melinkoff Ramón (1986:48)

Organigrama: Es un armazón, una integración particular, especial y armónica de unidades estructurales de la organización, las cuales mantienen una disposición de interdependencia. A través de esa estructura se delega autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, las distintas posiciones en la estratificación jerárquica.

Según Bohlander George y Snell Scott (2007:141-154)

Especificación del Puesto: Es la declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto. Son también, las calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción de un puesto, se recaban en las especificaciones del puesto.

Por lo general las especificaciones del puesto abarcan dos áreas:

1. La habilidad requerida para desempeñar el puesto: Las habilidades importantes para un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos o capacidades personales y las destrezas manuales. Asimismo, las especificaciones deben incluir

habilidades interpersonales o atributos específicos del comportamiento necesarios para el éxito del puesto.

2. Las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que lo desempeña: Las exigencias físicas de un puesto se refieren a cuánto se va a caminar, cuánto tiempo se va a estar de pie, hasta dónde se debe poder alcanzar, si se van a levantar cosas o si es un puesto donde se va a hablar. Entre las exigencias físicas del puesto está también la condición del ambiente de trabajo físico y los riesgos a los que los empleados se pueden enfrentar.

Por ejemplo, las competencias de la conducta pueden incluir la capacidad para tomar decisiones acerca de una información poco precisa, la determinación, la capacidad de manejar múltiples tareas y las habilidades para resolver conflictos. Pág. 154

El diseño de puestos: Es una consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados, mientras mejoran el desempeño de la organización. El diseño de puestos, debe facilitar el logro de los objetivos de la organización. Al mismo tiempo, debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto.

El diseño de puestos, es una combinación de cuatro consideraciones básicas: 1) los objetivos de la organización para los que se creó el puesto; 2) las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras para hacer el trabajo eficiente, desde el punto de vista tecnológico; 3) las cuestiones ergonómicas, que incluyen las capacidades físicas y mentales de

los trabajadores y 4) las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto. Pág. 155

Según Werther William y Davis Keith (2008:99)

Descripción de Puestos: Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Perfil del Puesto: Permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

<http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>

Según Mondy Wayne y Noe Robert (2005:86)

Puesto: Es un grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Posición: Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización.

Descripción de Puesto: Es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.

Especificación del Puesto: Es un documento que describe las calificaciones mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular.

El diseño de Puestos: Es una combinación de cuatro consideraciones básicas: los objetivos de la organización, la preocupación de la ingeniería industrial en lo referente al análisis de los métodos de trabajo y al establecimiento de estándares de tiempo, las consideraciones ergonómicas que acomoden las capacidades y limitaciones humanas a las tareas del puesto y las contribuciones de los empleados.

Análisis de Puestos: Es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

El Análisis de Recursos Humanos

Una de las actividades esenciales en la administración de Recursos Humanos es precisamente el **análisis de puestos** constituyendo una actividad que explora los deberes, así como las responsabilidades que se efectúan en tal forma que se relacionan funciones, tiempos, enlaces e información compartidas pues el objetivo básico es el de identificar, definir, clarificar y confirmar las funciones del puesto y lo que de ellas se desprende junto con el alcance e impacto dentro del área y de la organización en general. Al iniciar esta actividad es pertinente considerar las cargas de trabajo ya que ellas tienen relación directa con el puesto y representan horas hombre y claras están las funciones en donde está involucrado desde lo rutinario hasta lo ocasional y específico.

Es recomendable que al indicar las funciones se utilicen verbos de acción estando dentro de ellos el de administrar, analizar, aprobar, asesorar, y realizar, entre otros. Es vital la recopilación de información sobre los puestos, siendo indispensable que se haga del conocimiento de las personas a efecto de recibir en forma plena su colaboración y las técnicas a utilizar

podrán partir desde solicitar inicialmente al empleado enlistar sus actividades, periodicidad, tiempo específico, formas utilizadas y relación con otros puestos en la cadena cliente - proveedor, entre otros aspectos.

A lo que se indica se adicionaría o en forma simultánea la entrevista, cuestionario, observación o revisión del informe, reporte o bitácora que se lleva en el puesto. La entrevista no es en singular debido a que en lo que se amerite se celebrarán más de una, para clarificar la información porque ésta debe ser precisa y es indudable que al realizar esta actividad se tiene presente la relevancia del puesto y su contribución en la organización, por ello generalmente se cuenta con puestos tipo, que sirven de referencia para analizará los demás.

No hay que olvidar que la persona ante el desarrollo del análisis de puestos manifiesta una natural inquietud, recomendándose a quién la realiza ser discreto, amable y con un gran don de relaciones humanas, evitando provocar situaciones incómodas.

TEMA II. LOS PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE CARGOS

Preguntas que debemos hacernos antes de elaborar un análisis de Puestos:

¿Qué hace? (Qué actividades y tareas realiza)

¿Cómo lo hace? (Que técnicas utiliza)

¿Para qué lo hace? (Cuál es la finalidad del cargo)

¿Qué requiere para hacerlo? (Que Herramientas, implementos y equipos.

Según Dessler Gary (1996:79) Los 6 Pasos para realizar el Análisis de Cargo

- 1- Determinar el uso de la información del Análisis de cargo: Podrá reunir la información requerida y de esta forma sabrá que técnica utilizar.

- 2- Reúna la información previa: Revisar los organigramas, diagrama de procesos y descripción de cargo (si existe se puede hacer una revisada del cargo).
- 3- Seleccione las posiciones representativas para analizarlas: Esto cuando hay muchos puestos similares para analizarlas y toma demasiado tiempo analizarlas. Ejm: Trabajadores de la línea de ensamble y las secretarias.
- 4- Reúna la información del análisis de puesto: Hacer un análisis realista del puesto, de las actividades, de las condiciones y requerimientos humanos del puesto.
- 5- Revise la información con los participantes: Es decir con el ocupante del puesto y el supervisor.
- 6- Elabore una descripción y una especificación del puesto.

Según Chiavenato Idalberto (2007:189) Los Pasos para realizar el Análisis de Cargo:

- ✓ Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto
- ✓ Definir la información requerida para el análisis de cargo
- ✓ Seleccionar los cargos que se deben analizar.
- ✓ Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargo
- ✓ Preparar las descripciones de cargo.
- ✓ Preparar las especificaciones de cargo.

Según Chiavenato Idalberto (2007: pp 234-235) Las Tres Fases para realizar un Análisis de Cargo

1. Fase de Planeación

- ✓ Determinar los cargos a analizar
- ✓ Elaborar un organigrama
- ✓ Elaborar el cronograma de trabajo
- ✓ Escoger el método de análisis y la técnica adecuadas para recolectar la información
- ✓ Seleccionar los factores de especificación

2. Fase de Preparación

- ✓ Reclutar, seleccionar y entrenar a los analistas de cargo
- ✓ Prepara el material de trabajo
- ✓ Prepara el ambiente
- ✓ Recolectar los datos previos

3. Fase de Realización

- ✓ Recolectar la información a través de la técnica escogida
- ✓ Analizar y organizar los datos obtenidos
- ✓ Realizar una redacción preliminar del análisis de cargo
- ✓ Presentar la redacción definitiva
- ✓ Redactar el informe narrativo final

En esta guía tenemos 3 planteamientos diferentes, de dos autores, contentivos de los pasos para realizar un análisis de puesto, estas fases o pasos tienen muchas coincidencias en sus procedimientos para realizarlas.

Primero debemos de informar a los empleados las razones que nos llevan a realizar el análisis.

Segundo, el analista se debe familiarizar con la información de la empresa y su entorno externo (personal, materia prima, y procedimientos) y los productos de la organización (tanto los objetos como los servicios que proporciona). El conocimiento de la compañía, de la comunidad y de la industria, son todos los factores que contribuyen a que el analista desarrolle un sistema de información de puestos que resulte de alta utilidad.

Tercero, Una vez que se tienen estos conocimientos preliminares el analista está en capacidad de:

- a- Identificar los puestos que es necesario analizar. Los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. Pueden utilizar listas derivadas de los registros de las nóminas, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Tener acceso a los registros de los análisis viejos para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones internacionales están llevando a las empresas a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas.
- b- Desarrollar un cuestionario para el análisis de puesto: Se debe elaborar un cuestionario con preguntas de selección múltiple, preguntas abiertas y cerradas, con las que podamos obtener una información muy minuciosas y específicas que nos ayuden a conocer todo lo que compone cada uno de los puestos. Estos cuestionarios deberán ser suministrados a los ocupantes del puesto y a los supervisores del mismo. Todo esto, para obtener de esta manera la información requerida.
- c- Obtener información para el análisis del puesto: Analizar y concretar toda la información.

Por último, al finalizar el análisis debemos de informar a los miembros de la organización acerca de los resultados obtenidos, dando a conocer la descripción de las funciones del puesto y las especificaciones.

TEMA III. SEGÚN DESSLER GARY (1994: 81) LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO: SE HARÁ CON DIFERENTES TÉCNICAS ENTRE ESTAS TENEMOS

La Entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puesto: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar e idéntico, como por ejemplo: secretarías, operadores, cajeros, etc. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, debido a que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia". Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

El Cuestionario

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso, es qué tan estructurado debe ser el cuestionario? y las preguntas que se tienen que incluir. En extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos (Como “cambiar y cortar cable”) y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que “describa las actividades principales de su puesto”. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos dos extremos.

La Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplo de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamble y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingeniero de diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto a las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo;

puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamble o una hora, un día más para trabajos complejos.) En este punto se toman notas de todas las actividades observadas, durante el desarrollo del trabajo.

Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y qué explique las actividades adicionales que realiza, que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, debido a que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez, ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

El Diario y la Bitácora del Participante

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo que tardan en hacer la actividad) en la bitácora. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por su puesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

En resumen, las entrevistas, los cuestionarios, la observación y las bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados

hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y especificaciones del puesto.

Grupo de Expertos

El grupo de experto es integrado por los analistas, los cuales se van a reunir con los trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. El analista lleva a cabo una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo, puede aportar detalles y perspectivas que no se habían logrado de otra manera.

Cuestionarios por medio electrónicos

Consiste en distribuir los cuestionarios por correos electrónicos o por internet.

Los analistas elaboran los cuestionarios y los difunden a los trabajadores por medios electrónicos como el correo electrónico y el intranet interno de la empresa.

Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizarlas desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa, cómo los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

Según Chiavenato Idalberto (2007:231), Las características, ventajas y desventajas.

1. Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante del puesto es pasiva.

Ventajas del método de observación directa

- a. Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b. No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c. Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

- a. Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c. Contraindicado para puestos que no sean sencillos repetitivos.

2. Características del cuestionario

- a. La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b. Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

Ventajas del cuestionario

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez.

Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis e puestos.

- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos debajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación, realización y aplicación cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

3. Características de la entrevista directa

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

Ventajas de la entrevista directa

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- a. Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta
- b. de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- c. Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- d. Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- e. Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

4. Grupo de Expertos

Ventaja de Grupo de Expertos

- a. Permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Los integrantes del grupo pueden revisar y clarificar aspectos determinantes de su labor diaria.

Desventaja del Grupo de Expertos

- a. Es muy costosa y de lenta ejecución.

6. Medios Electrónicos

Ventaja por Medios Electrónicos

- a. Más rápido y menos costoso.

Desventaja por Medios Electrónicos

- a. Generalmente no llega a tiempo a quienes le deben contestar.

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de staff.

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan.

Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preservala responsabilidad de línea del gerente y también la función de staffen términos de la preparación y obtención de los datos.

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de staff, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

Los Fundamentos del Análisis de Puesto: Según Dessler Gary (2009: 126)

Las organizaciones están constituidas por puestos que deben ser ocupados por personas. El análisis de puestos es el procedimiento para

determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.

El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puestos:

Actividades laborales: Primero recaba la información acerca de las actividades del puesto actual, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicaría cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad y la periodicidad de cada una de ellas.

Conductas humanas: El especialista también habrá de reunir información sobre las conductas humanas, como percibir, comunicar, decidir y redactar. En tal caso se incluirían datos acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas, o caminar largas distancias.

Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo: Esta categoría reúne información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (como asesoría o reparación).

Estándares de desempeño: Es probable que el patrón también quiera reunir información sobre los estándares de desempeño del puesto (por ejemplo, en términos de la cantidad o los niveles de calidad para cada tarea). La gerencia utilizará tales estándares para evaluar a los empleados.

Contexto del puesto: Incluye información respecto a cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral y el contexto social y organizacional; por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. También se podría anotar información relativa a los incentivos.

Requisitos humanos: Se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, e intereses).

Estructura del Análisis de puesto: Según Chiavenato Idalberto (2007: 229)

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas, actividades o cometidos que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Estos requisitos en lo que respecta a la administración de sueldos y salarios, se mostraran como factores de análisis que se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

Análisis de cada uno de los Factores de Análisis

1. Requisitos Intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

1. Escolaridad o instrucción básica.
2. Experiencia necesaria.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

3. Requisitos Físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico que se requiere. Y la fatiga que ocasiona. Consideran también la complejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complejidad física necesaria.

4. Responsabilidades Adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Materiales, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos, valores o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

Los factores de análisis conforman el análisis de puesto. Y este análisis va a servir para tener más claro los requisitos indispensables y necesarios para lograr que las personas puedan realizar las tareas, actividades o

cometidos requeridos en cada puesto de trabajo, establecidos de manera detallada en la descripción. Y de esta forma asegurarle a la organización el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera óptima. Por todo lo mencionado, es que debemos de cumplir con el desarrollo eficiente del proceso de análisis y descripción de puesto.

De acuerdo al autor Chiavenato Idalberto en su edición del año 2008 se le sumo a estos factores de especificación las condiciones de trabajo, las cuales se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y a sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprende: el ambiente de trabajo y los riesgos.

TEMA IV. LA IMPORTANCIA Y USO DEL ANÁLISIS DE CARGOS EN EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Análisis de Puestos

El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos, porque la información que recaba sirve para muchas de las funciones de ésta. El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados, evaluados y organizados antes del estudio. Cuando se ha concluido, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis de las tareas o actividades del puesto.

Los gerentes de Recursos Humanos, utilizan esta información para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. Estos documentos, a su vez, se utilizan para desempeñar y reforzar las diferentes funciones de Recursos Humanos, como el desarrollo de los criterios para la evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación. El propósito final del análisis de puestos, es mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Si los análisis están bien diseñados, la organización será capaz o podrá aspirar a lograr sus objetivos trazados.

En contraste con el diseño de puestos, el cual refleja las opiniones subjetivas acerca de los requisitos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. Las descripciones y especificaciones del puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deberán ser tan exactas como sea posible, de lo contrario no tendrán valor para quienes toman las decisiones en la Administración de Recursos Humanos. Estas decisiones pueden implicar cualquiera de las funciones de Recursos Humanos, desde el reclutamiento hasta la decisión de contrato de trabajo de los empleados.

Para llevar a cabo este análisis de debe examinar algo que se conoce en el medio empresarial como organigrama, que es una representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, poder que tienen inferido.

Importancia del Análisis de Puesto

Debería destacarse que un objetivo principal del análisis de puestos moderno es ayudar a la organización a establecer hasta qué punto sus requisitos de selección y desempeño se relacionan con el puesto.

El análisis de puestos ayuda a las empresas grandes y pequeñas, a cumplir con sus deberes legales.

El análisis de puestos debe enfocarse en el (los) comportamiento(s) laboral(es) y las tareas asociadas con ello. Los deberes y las responsabilidades del puesto son funciones esenciales para el éxito del mismo.

El propósito de las funciones esenciales es ayudar a ajustar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto.

Los gerentes que redactan las descripciones y especificaciones de los puestos, en términos de funciones esenciales, reducen el riesgo de discriminar, debido a una discapacidad.

La base de muchas prácticas de la administración de Recursos Humanos, les proporcionan el análisis de Puesto, a través de la definición sistemática y cuantitativa del contenido del puesto.

El análisis de puestos sirve, en especial, para justificar las descripciones del mismo y otros procedimientos de selección de la Administración de Recursos Humanos.

Usos de la información del análisis de puestos Según Dessler Gary (2009: 125)

Reclutamiento y selección

El análisis de puestos proporciona información acerca de lo que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar esas

actividades .Dicha información, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán.

Para poder poner en práctica los procesos de reclutamiento y selección, es si se quiere indispensable, la existencia en la empresa del proceso de análisis de puesto, porque a través de este es que vamos a analizar los puestos y vamos a lograr saber cómo están conformados los puestos, como es su diseño, que funciones, responsabilidades, tareas y cometidos tiene el puesto y que características y requisitos deben tener los candidatos para ocupar ese puesto de la manera más eficiente y así poder lograr los objetivos de la organización.

Remuneración o compensación

La información del análisis de los puestos es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente. La remuneración o compensación (como el salario y los bonos) en general dependen de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridas para el puesto, las amenazas para la seguridad, el grado de responsabilidad, etcétera; Esto es, todos los factores que se pueden evaluar por medio del análisis de puestos. Asimismo, muchos patrones agrupan los puestos en categorías (por ejemplo, secretarias III y IV). El análisis de puestos proporciona la información que sirve para determinar el valor relativo de cada puesto y, por lo tanto, la categoría a la que corresponde.

La remuneración va a depender del valor que tenga un puesto para la organización. Este valor es dado al puesto a través del análisis que realizan los analistas de recursos humanos, tomando en cuenta factores como tareas, cometidos, responsabilidad, grado de estudio, habilidades requeridas, iniciativa, pro actividad y condiciones de riesgo al cual está sometido el

trabajador, que le permiten a ese puesto tener un mayor valor y mejor importancia para la organización.

Capacitación

La descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo.

Por lo tanto, los analista pueden darse cuenta a través de la información que brinda el análisis de puesto, que áreas deben de ser capacitadas de manera minuciosa y específica en el trabajador. Y qué puntos de acuerdo a la especificación del puesto, posee el individuo que está ocupando el puesto y si amerita capacitación.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada empleado con los estándares para su desempeño.

Para poder realizar un análisis de puesto, es necesario que este elaborado el análisis de puesto, mientras más detallado y completo este el análisis mejor, porque en este se expondrá que trabajo realiza el trabajador las obligaciones y las exigencias que implica el mismo, es decir cómo se van a medir esas actividades y se van a fijar estándares de producción, y evaluación desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. Además de otro tipo de evaluación que se amerite para el cargo, Y así lograr de esta forma, ser más objetivo en la evaluación del desempeño del trabajador.

Descubrimiento de obligaciones no asignadas

El análisis de puestos también sirve para identificar obligaciones no asignadas. Por ejemplo, el gerente de producción de la empresa firma ser responsable de una docena o más de actividades, como la programación de la producción y la compra de materia prima. Sin embargo, no hay referencia sobre la administración de los inventarios de la materia prima. En un estudio posterior descubre que ningún otro empleado de manufactura es responsable de dicha tarea. El gerente sabe, debido a la revisión de otros puestos como éste, que alguien debe encargarse de administrar el inventario, por lo que descubre una obligación esencial no asignada gracias al análisis de puestos.

A través del proceso de análisis de puesto y el instrumento que permite que consigamos la información, bien sea por una entrevista u otra técnica, el trabajador nos puede decir todas las actividades y tareas que él debe ejecutar y cuáles son sus responsabilidades, incluso muchas veces se entrevista al supervisor y este no sabe que el trabajador ejecuta esa actividad o viceversa.

El cumplimiento de la igualdad de oportunidades

El análisis de puestos también juega un papel muy importante en los lineamientos utilizados cuando se seleccionan los empleados de algunas oficinas públicas en algunos países. Estos estipulan que el análisis de puestos es un paso crucial para la validación de las principales actividades de recursos humanos y este ayuda a que se cumplan algunas leyes que fomenten la igualdad de oportunidades, independientemente alguna discapacidad.

Se puede observar claramente que el proceso de análisis de cargo es un proceso objetivo que sirve para que se den otros procesos de gran

importancia en el área de los recursos humanos como por ejemplo el reclutamiento y la selección en los cuales se debe tratar de respetar la igualdad de oportunidades en Las leyes del correspondiente país donde van a realizar ese proceso.

Según BohlanderGeorge y Snell Scott (2007:141-144) Relación del Análisis de Puesto y las funciones de la Administración de Recursos Humanos

Reclutamiento

Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las especificaciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar. Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que requiere reunir la persona que va a desempeñar el puesto.

Debido a que las especificaciones del puesto establecen las calificaciones que se requieren de los solicitantes para ocupar una vacante, éstas desempeñan un papel esencial en la función de reclutamiento. Primero se establece el mercado de recursos humanos en el que se quiere reclutar y luego se utilizan las calificaciones para elaborar los avisos de las vacantes y se decide el uso de técnicas en el proceso de reclutamiento. Tanto si se colocaron en el pizarrón de boletines de la organización, en los sitios de internet del Sistema de información de recursos humanos, en los anuncios clasificados o en las listas de agencias de empleo, las especificaciones del puesto proporcionan una base para atraer a los solicitantes capacitados y desanimar a los que no lo están.

Selección de Personal

Tenemos como resultado del análisis de puesto, la elaboración del perfil de puesto y las características del ocupante, requisitos exigidos, definición de la serie de pruebas y test de selección a utilizar en el proceso de selección.

También las especificaciones y las descripciones del puesto, para seleccionar a los empleados y orientarlos en los puestos. Una descripción del puesto es una declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo.

Antes, como base para la selección, se utilizaban las especificaciones y con frecuencia éstas tenían poca relación con los deberes a desempeñar según la descripción del puesto. Abundaban los ejemplos de especificaciones no relacionadas con el puesto. A los solicitantes para un puesto de obrero se les pedía tener certificado de preparatoria. A los bomberos se les pedía por lo menos seis pies de altura, y a los solicitantes para puestos manuales como plomeros, electricistas y maquinistas, se les pedía que fueran hombres. Esta clase de especificaciones discriminaban a los miembros de las clases protegidas, muchos de los cuales estaban excluidos de estos puestos.

Los empleadores deben ser capaces de demostrar que las especificaciones utilizadas para seleccionar a los empleados que ocuparán un puesto en particular se relacionan específicamente con los deberes del mismo.

Una organización debe ser cuidadosa para garantizar que los gerentes con puestos vacantes no contraten a empleados con base en requisitos del puesto “personalizados” que satisfagan sus caprichos personales y que

tengan poca relación con el desempeño exitoso del puesto. Ejemplo: En una oportunidad, se presentó que una empresa deseaba contratar sólo vendedores altos, hombres o mujeres, porque suponía que la estatura les daba una imagen de más autoridad. Otras empresas de servicio prefieren contratar mujeres consideradas bellas porque van a ser la primera cara que vera el cliente al entrar en las instalaciones, un ejemplo de esta es la telefónica Telcel (que es una empresa que capacitaba su personal femenino en todo lo concerniente a maquillaje porque una mujer bella y bien maquillada representaba su imagen corporativa)

Adiestramiento y entrenamiento

El análisis de puesto, brinda información para elaborar el material que se va a utilizar para diseñar el contenido de los programas de entrenamiento, con los conocimientos, habilidades exigidas al ocupante y requeridas por el puesto. Y define cuales deben de ser las actitudes del ocupante en el trato hacia los clientes de la empresa.

Capacitación y desarrollo

Conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para elaborar programas de capacitación eficaces.

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, las habilidades y las capacidades, que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto, proporcionan pistas de las necesidades de capacitación.

Si analizamos los cargos sabremos que deficiencias tiene los mismos y a través de qué mecanismos o estrategias podremos subsanar esas deficiencias. También, el desarrollo de carrera profesional, como parte de la

función de capacitación, se relaciona con preparar a los empleados para un avance hacia los puestos donde sus capacidades puedan emplearse al máximo. Los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel, indican cuánta más capacitación y desarrollo necesitan los empleados para avanzar hacia esos puestos.

Evaluación del desempeño

Como resultado del análisis se establecen los factores de especificación que se utilizarán como factores de evaluación de desempeño de los cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para la investigación de salarios, etc.

Ayudan a establecer la definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar, etc.

Los requisitos contenidos en la descripción del puesto, suministran la información para clasificar los cargos. Proporcionan los criterios y sirven de base para evaluar el desempeño de quien lo ocupa. Sin embargo, los resultados de la evaluación del desempeño pueden revelar que ciertos requisitos establecidos para un puesto no son del todo válidos. Como ya se ha señalado, estos criterios deben ser específicos y relacionados con el puesto. Si los criterios utilizados para evaluar el desempeño del empleado son vagos y no se relacionan con el puesto, los empleadores pueden ser acusados por discriminación injusta.

Se relaciona con la evaluación porque a través del análisis se sabe cuáles son los niveles de productividad y rendimiento debe alcanzar el

trabajador en su trabajo y por cuales son los estándares por los que se va a evaluar a los trabajadores.

Administración de la compensación o remuneración

La remuneración está vinculada a los deberes y responsabilidades de un puesto. Así una evaluación adecuada, exige una remuneración precisa de lo que implican los puestos. Al determinar la tasa que se pagará por desempeñar un puesto, el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado, en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo.

El análisis se utiliza para valorar los cargos de acuerdo a su complejidad. La compensación se relaciona con el análisis de cargo, debido a que a través de él es que se sabe qué nivel de importancia y ubicación en la estructura de la empresa tiene el cargo y por tanto se sabe cuánto debe ganar de acuerdo a su trabajo, condiciones y riesgo.

Clasificar los cargos ayuda para poder elaborar la franja de sueldos.

Programas de Higiene y Seguridad

Suministra información acerca de las condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.

El análisis de puesto ayuda a poder definir las condiciones de salubridad y riesgos presentes en los determinados puestos y a que la organización se dé cuenta de la necesidad de la creación y puesta en práctica de los programas de higiene y seguridad industrial para los viejos y

nuevos empleados. Ayudando a la aceptación y al uso de los implementos, y equipos de seguridad para salvaguardar nuestras vidas y nuestro trabajo.

Según Chiavenato Idalberto (2008:331) Descripción del puesto:

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (Cuándo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Según Bohlander George y Snell Scott (2007:141) Descripción del puesto:

Es una Declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto. La mayoría de las descripciones contiene al menos tres partes: el título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Si las especificaciones del puesto no se redactan en un documento independiente, por lo general se exponen en la sección final de la descripción.

Importancia de las Descripciones de Puesto:

Para los empleados:

Las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se esperan que logren.

Para la empresa:

Las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

Establecen el derecho de la administración a aplicar las medidas correctivas, cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan.

Tabla N°3. Descripción de Puesto (Ejemplo N° 1)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>Parte 1. Identificación del Puesto</p> <p>Título del puesto: Asistente de Recursos Humanos División: Oriente Departamento: Administración de Recursos Humanos Analista de puesto: Josefina Martínez Fecha analizada: 06-01-2020 Categoría de sueldo: Exento Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Código de puesto: 14-20 Fecha verificada: 25-01-2020</p>
<p>Parte 3. Funciones y Responsabilidades Esenciales</p> <p>Funciones esenciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar avisos y anuncios de reclutamiento de puestos para colocación de solicitantes. 2. Programar y realizar entrevistas a los candidatos para determinar la idoneidad del mismo. Incluye revisar las solicitudes y currículos recibidos por correo. 3. Supervisar la administración de la aplicación de pruebas de selección. Ser el responsable de crear, desarrollar o mejorar los procedimientos para la correcta aplicación del instrumento (pruebas). 4. Crear, y Poner en práctica programas de inducción a todos los nuevos empleados. Diseñar todos los materiales y procedimientos para el programa de inducción. 5. Ser el responsable de revisar las solicitudes de transferencias, organizar las entrevistas de transferencias y determinar las fechas efectivas de las mismas. 6. Coordinar y Mantener una relación de trabajo cotidiana con los gerentes divisionales acerca de los asuntos de recursos humanos, entre los que se incluyen los de: reclutamiento, retención o liberación de los empleados en periodos de prueba y disciplina o despidos de trabajadores permanentes. 7. Difundir y hacer del conocimiento de los gerentes y de los empleados, las políticas y procedimientos nuevos o revisados sobre recursos humanos mediante boletines, juntas, memorándum o contacto personal. 8. Desempeñar las tareas asignadas por el gerente de recursos humanos, en el área.
<p>Parte 4. Especificaciones y requisitos del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario de cuatro años con cursos en su carrera sobre administración de recursos humanos, administración de negocios o psicología industrial; o una combinación de experiencia, educación y capacitación equivalente a cuatros años de estudios universitarios en administración de recursos humanos. 2. Buen conocimiento de los principios para la selección y asignación de personal. 3. Capacidad para expresarse con claridad tanto en la comunicación escrita, como la oral. 4. Capacidad para planear y organizar de forma independiente sus propias actividades. 5. Deseable que tenga conocimientos en aplicaciones computacionales de recursos humanos.

Tabla N°4. Descripción de Puesto (Ejemplo N° 2)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Gerencia: General Cargo: Gerente General	
I-	Línea de Autoridad Superior: Directorio Inferior: Gerente de Desarrollo Corporativo, Gerente Postal, Gerente Comercial, Gerente de Administración de Recursos Humanos, Jefe de Oficina de Asesoría Jurídica, Personal a su cargo.
II-	Función General
III-	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran.
IV-	Su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el directorio.
III-	Funciones Específicas
a-	Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa de acuerdo con el estatuto de la misma, las facultades otorgadas por el directorio y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio postal.
b-	Informar el directorio las acciones tomadas a sí como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
c-	Elevar para la aprobación del directorio los estados financieros, la memoria anual de la empresa, el reglamento de la organización, funciones y cuadro de asignación de personal, obteniendo la aprobación para la difusión.
d-	Aprobar el manual de organización y funciones elaborado por la Gerencia de Desarrollo Corporativo.
e-	Aprobar el cuadro de perfiles de la empresa y contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.

Según Bohlander George y Snell Scott (2007:141)

Los Perfiles de Puesto: Son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización. Y son comúnmente divididos en cuatro apartados:

1. Resumen del puesto:

Debe incluir una visión general

Debe incluir una visión general de las principales funciones y tareas del puesto. Al ser la primera parte que los candidatos leerán, es importante

escribir una descripción llamativa de la posición para atraer a los mejores candidatos disponibles y filtrar a aquellos que no sean los mejores.

Es importante que esta parte sea corta y clara, sin muchas palabras complicadas.

2. Tareas del puesto:

Esta sección debe incluir todas aquellas tareas que el empleado deba cumplir para desempeñarse en su puesto.

Es importante ser conciso y claro, evitando escribir de más con la intención de justificar cada tarea.

3. Requerimientos:

Aquí se deben incluir todas las características en cuanto a estudios, certificaciones u otros conocimientos que el empleado debe tener para desempeñar el puesto.

4. Otros aspectos:

En esta última sección se debe incluir toda otra necesidad o característica del puesto, incluyendo requerimientos de viaje, de carro, de estado civil, entre otros.

"Nos brindan sustento y la guía necesaria para conseguir los objetivos y metas."

Para qué sirven y ventajas de usar Perfiles de Puesto

Los perfiles de puesto son el equivalente a un plano de construcción al momento de construir un edificio, nos brindan el sustento y la guía necesaria para que todos los empleados puedan contribuir en la obtención de los objetivos y metas de la organización.

1. Mejores procesos de contratación

- El contar con perfiles de puesto claros, facilita el proceso de promoción de una vacante, y asegura que solo el personal calificado se acerque a pedir información.
- También ayuda a los reclutadores a poder analizar específicamente que deben buscar en los candidatos.

2. Facilita la comunicación entre los empleados

- Para muchos jefes o supervisores, la labor de definir junto a sus subordinados las tareas que cada uno debe desempeñar es un tema complicado, que con frecuencia lleva a desacuerdos y faltas de productividad.
- Los perfiles de puesto sirven de apoyo para claramente definir las tareas que cada empleado debe desempeñar, y apoyar así a los jefes o supervisores a tener un mayor control sobre su área.

3. Impulsa el desarrollo de los empleados

- Al momento de evaluar el desempeño de los empleados y de definir su plan de carrera, los perfiles de puesto sirven como un sustento para conocer las áreas donde cada empleado debe buscar mejorar continuamente, y que nuevas áreas serían necesarias para conseguir futuros ascensos dentro de la organización.

4. Apoyan en la definición de salarios

- Al contar con todos los requerimientos y características que debe tener un empleado para ocupar un puesto, el proceso de definir el salario se vuelve más sencillo y equitativo en toda la organización.

5. En casos de despido, sirven como sustento

- Al definir lo que se espera de cada empleado, los perfiles de puesto nos ayudan como sustento al momento de despedir a una persona, por no llevar a cabo sus labores de manera satisfactoria.

6. Ayudan a planear para el futuro

- Cuando un directivo o gerente plantea los perfiles de puesto, le ayuda a incrementar sus conocimientos de la organización, y a planear cambios o estrategias para conseguir mejores resultados.

<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Técnicas para recoger la información del Análisis de Puesto Según Mondy Wayne y Noe Robert (2010:96)

Los Cuestionarios: Son económicos y de uso rápido. El analista de puestos debe aplicar un cuestionario estructurado a los empleados, quienes identifican las tareas que realizan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una situación que disminuye la utilidad de este método. Además, algunos empleados tienden a exagerar la importancia de sus tareas, sugiriendo que poseen más responsabilidades que las que tienen realmente.

Observación: Al usar el método de observación, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al

respecto. Este método se usa principalmente para reunir la información sobre puestos que destacan las habilidades manuales, como las de un operador de maquinaria. También puede ayudar al analista para identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y mentales.

Entrevistas: Es posible entender el puesto entrevistando tanto al empleado como al supervisor. Generalmente, el analista entrevista primero al empleado, ayudándolo a describir las tareas que realiza. Después, el analista establece contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información que obtuvo del empleado y aclarar ciertos puntos.

Bitácora o diario: La información se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales diariamente.

Las personas encargadas de realizar el análisis de puesto, deben saber combinar los métodos para poder lograr un resultado más completo de la información. El analista debe tener la capacidad de analizar los diferentes puestos en los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Al estudiar los puestos administrativos, el analista podría usar cuestionarios con preguntas abiertas o cerradas, dependiendo lo que se quiere conocer, apoyados por entrevistas si es un puesto de mucha más complejidad y una observación directa o limitada si es un puesto del área operativa o menos complejo. Al estudiar los puestos de producción, los datos necesarios se pueden obtener mediante cuestionarios complementados con observaciones detalladas del trabajo. Es por ello, que es importante que el analista sepa combinar las diferentes técnicas, para poder lograr las descripciones y especificaciones lo más parecido a la realidad posible.

Las personas que realizan los análisis de puesto, están interesadas en reunir datos sobre las actividades que se llevan a cabo al desempeñar un puesto en particular. Las personas que participan en el análisis de puesto deben incluir, por lo menos al empleado y a su supervisor inmediato.

Recopilación de la información del puesto Según Bohlander George y Snell Scott (2007)

La información del puesto puede obtenerse de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

Entrevistas: El analista de puestos, puede solicitar a los empleados y gerentes, por separado, información sobre el puesto que se revisa.

Cuestionarios: El analista de puestos puede hacer circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por los gerentes. Estos formatos se utilizarán para obtener información de los deberes y tareas desempeñadas en el puesto, el propósito del mismo, la conveniencia física, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y de seguridad.

Observación: El analista de puestos puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en un formato estandarizado, las actividades de quienes los ocupan. Algunas organizaciones utilizan la estrategia de grabar los puestos en video para estudiarlos después.

Diarios: Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo.

Las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Aunque los especialistas de Recursos Humanos, llamados analistas de puestos, son el personal principalmente responsable del programa de análisis del puesto, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos, cuyos puestos se están analizando. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información acerca de los puestos, y se les puede pedir que elaboren los borradores de las descripciones y especificaciones del puesto que los analistas necesitan.

Para que el analista de puestos cumpla con su propósito, la información recabada debe ser exacta. Se debe tener cuidado de asegurarse que se incluyan todos los hechos importantes. Un analista de puestos tiene que estar pendiente de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus puestos para elevar su ego y su cheque de paga. Al entrevistar a los empleados o revisar sus cuestionarios, el analista de puestos debe buscar cualquier respuesta que no concuerde con los otros hechos o impresiones que haya recibido. Más aún, cuando la información del puesto se recaba de entre los empleados, se debería encuestar a un grupo representativo de éstos.

Un analista de puestos que duda de la exactitud de la información proporcionada por los empleados debería obtener información adicional de ellos, de sus gerentes o de otras personas que estén familiarizadas con el puesto o con la manera en que éste se desempeña. Es una práctica común hacer que las descripciones de cada puesto sean revisadas por quienes los ocupan y sus gerentes.

Para recabar información se utilizan diferentes enfoques de análisis de puestos, cada uno con ventajas y desventajas específicas:

Métodos para el análisis de puesto Según Bohlander George y Snell Scott (2007:

Análisis Funcional del Puesto: (FJA) Enfoque cuantitativo para el análisis de puestos que utiliza un inventario recabado de las diferentes funciones o actividades de trabajo que pueden integrar cualquier puesto, y que supone que cada uno de ellos implica tres amplias funciones:

- 1) Información, 2) personas y 3) cosas.

Este utiliza un inventario de diferentes tipos de funciones o actividades de trabajo que pueden constituir cualquier puesto. El análisis funcional del puesto, asume así que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. Este método puede utilizarse con facilidad para describir el contenido de los puestos y ayudar en la redacción de las descripciones y especificaciones de los mismos.

Cuestionario para el Análisis de Puestos: (PAQ) Es un método cuantificable de recopilación de datos que abarca 194 diferentes tareas que, por medio de una escala de cinco puntos, busca determinar el grado en el cual, las diferentes tareas, se relacionan con el desempeño de un puesto en particular.

La persona que realiza un análisis con este cuestionario debe evaluar cada uno de los elementos utilizando la escala de cinco.

Método de Incidente Crítico: El objetivo del método del incidente crítico es identificar las tareas fundamentales del puesto, que son los deberes importantes y las responsabilidades del puesto que realizan quienes lo ocupan y que llevan al éxito del puesto. La información sobre las tareas fundamentales del puesto puede recabarse mediante entrevistas con empleados o gerentes o por medio de auto informes escritos por los mismos empleados.

El entrevistador le pedirá al empleado que describa el puesto con base en lo que hace, cómo lo hace y qué tipo de herramientas y equipo utiliza.

Análisis del Inventario de Tareas: Lista específica para una organización de las tareas y sus descripciones que se utiliza, como base para identificar los componentes de los puestos.

El método de análisis del inventario de tareas, puede considerarse como un tipo de análisis orientado al puesto. Que utiliza un formato estandarizado para analizar los puestos en diversas organizaciones, se puede hacer un cuestionario de inventario de tareas a la medida de una organización determinada.

El objetivo de este, es producir una lista detallada de los enunciados de las tareas aplicables a todos los puestos, la cual después se utilizará para elaborar un formato de encuesta de inventario de tareas, que será contestado por la persona que está analizando el puesto en cuestión. El análisis de puestos, también revelaría la importancia y frecuencia del uso de la tarea, para el desempeño exitoso del puesto.

Métodos para el análisis de puesto Según Dessler G y Varela (2011:128)

Hoja de Registro para el Análisis de Puesto: Primero se notan la información de identificación (como el título del puesto) y un breve resumen del puesto. Luego se listan las tareas específicas en orden de importancia. Después, para cada actividad, el analista especifica aspectos como los conocimientos requeridos, las habilidades necesarias y las capacidades requeridas para cada puesto.

Cuestionario para el Análisis de Puesto (CAP): Es un instrumento muy estructurado para el análisis de puesto. El CAP debe ser llenado por un analista de puesto, es decir, alguien que esté familiarizado con el puesto que se va a analizar. Contiene 194 reactivos, cada uno de ellos representa un elemento básico que podría tener o no una función importante para el puesto. El analista decide si cada reactiva es importante y en qué grado. El CAP permite asignar una sola puntuación o valor a cada puesto de trabajo, por lo que es posible utilizar estos resultados para efectuar comparaciones entre puestos, y luego, utilizar esa información para asignarles niveles de remuneración.

Procedimiento del Departamento del Trabajo: (PDT) Es un método estandarizado para evaluar cuantitativamente diferentes puesto de trabajo, así como para clasificarlos y compararlos. Lo fundamental de este análisis, es calificar cada puesto, en términos de las funciones específicas de un empleado en relación con datos, personas y objetos.

Movimientos de Personal Según Bohlander George y Snell Scott (2007: 202)

Promoción: Es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Por lo común, el nuevo puesto proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades o conlleva más responsabilidades. Las promociones permiten que una organización utilice las habilidades y capacidades de su personal de manera más efectiva, y la oportunidad de ganar una promoción sirve como incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios principales para determinar una promoción son el mérito, la antigüedad y el potencial.

Transferencia: Es un movimiento horizontal. Es la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior (aunque como incentivo, las organizaciones pueden ofrecer un ajuste salarial). Las personas que esperan cambiar o quieren la oportunidad de aprender más pueden buscar las transferencias. Además, dichas transferencias con frecuencia proporcionan una base más amplia para preparar a las personas que podrían ser promovidas. Una transferencia puede requerir que el empleado cambie de grupo, lugar u horario de trabajo o de unidad de organización; incluso puede necesitar que se mude a otra área geográfica. Las transferencias le permiten a una organización colocar a sus empleados en puestos donde hay más necesidad de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Transferencia con Promoción: Es un movimiento diagonal a la sucursal de la misma empresa, es decir se transfiere al trabajador a una oficina o área operativa si fuera el caso ubicada en otro lugar, a cargo

superior que el que ocupaba antes con mejor sueldo y mejor estatus en la empresa.

Los movimientos de personal: Son movimientos horizontales, verticales y diagonales que la organización planifica para sus trabajadores. Estos son de gran importancia para lograr los objetivos de la organización, debido a que se usan a manera de dar incentivos a los trabajadores ubicándolos en puestos de mayor jerarquía en la organización, llevándolos en otros casos a moverse en el mismo nivel jerárquico a otro puesto y en el mismo nivel, capacitándolos en esos diferentes puestos donde se coloca al personal. Todo esto con el objetivo de servir a la organización y a los objetivos individuales de los trabajadores.

TEMA V. CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El concepto de reclutamiento es esbozado por autores como **Werther Williams y Keith Davis (2008: 152) La Identificación del Talento:** Es el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

El departamento de Recursos humanos suele tener bajo su cargo el proceso de identificación de talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados.

Por su parte **Castaño María, López Gerardo, y Prieto José (2011:22)** Señalan que: El proceso de reclutamiento de personal, se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción

y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización.

Comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada.

Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajos disponibles o esperados. Durante este proceso se proporciona a los candidatos toda la información acerca de las calificaciones requeridas para desempeñar el puesto, así como respecto a las oportunidades de carrera profesional que la organización puede ofrecerles. El hecho de que una vacante en particular sea ocupada con alguien del interior de la organización o con alguien del exterior dependerá, por supuesto, de la disponibilidad de personal, de las políticas de RH de la organización y de los requisitos del puesto que se requiere cubrir. En el recuadro “Lo más destacado en administración de recursos humanos” se resume en los principios de Marriot para el reclutamiento.

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. Puesto que los babyboomers se están jubilando actualmente, y que ha disminuido el número

de adolescentes que ingresan a la reserva laboral, el reclutamiento se convertirá en un verdadero desafío en los próximos años.

Latinoamérica ha enfrentado en las últimas décadas un desempleo mayor y en constante aumento, por lo que en cuanto se abren nuevas vacantes en las empresas, cientos y hasta miles de candidatos acuden a solicitar empleo; esto hace más costoso y difícil el seleccionar al candidato adecuado.

El reclutamiento no solo implica colocar anuncios y llamar a agencias de colocación. En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de planes estratégicos de la empresa. En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionadas con esa actividad.

Importancia del Proceso de Reclutamiento

La importancia de un buen proceso de reclutamiento de personal radica en que su objetivo específico del reclutamiento es proporcionar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo principal del reclutamiento y selección es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar al personal de recursos humanos a poner a las personas indicadas en las oficinas de la empresa.

Reclutar a las personas tiene una importancia suprema para la continuación del éxito. Es por eso que hemos reunido una lista con razones que te convencerán aún más de que el Reclutamiento es importante.

Ayuda a construir tu marca como empleador: Cuando una empresa comienza a contratar, el público y los posibles candidatos investigan sobre ella. El perfil público y la presencia en línea de tu empresa son importantes ya que permiten marcar una primera impresión, es por eso que reclutar y seleccionar candidatos es una buena oportunidad para construir una marca de empleador sólida.

Reduce la rotación y aumenta la moral de los empleados: Cuando una organización contrata a personas con los tipos de personalidad y habilidades laborales adecuadas, el resultado final suele ser trabajadores más felices. Según Forbes, una cultura que se adapta bien a las preferencias de los empleados y los hace felices, también conduce a niveles más altos de retención. Las tasas de rotación más bajas y una moral más positiva en el lugar de trabajo en última instancia contribuyen a una mayor eficiencia y mayores ganancias también.

Fuerte grupo de solicitantes: Un esfuerzo de reclutamiento planificado incluye identificar los mejores métodos para conectarse con solicitantes calificados. Los periódicos, los sitios web de las empresas, las bolsas de trabajo, los medios de difusión y las ferias profesionales se encuentran entre los métodos comunes de contratación. Al poner el tiempo y recursos en los métodos más eficientes, se genera un grupo más grande y más calificado de solicitantes.

Velocidad de la contratación: Un proceso de reclutamiento y selección bien diseñado puede ayudar a llenar muy rápidamente una

vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios debido a la falta de personal puede controlarse o eliminarse por completo.

Diversidad: Cumplir con un proceso de reclutamiento y selección permite a los empleadores diversificar su fuerza de trabajo, si se realiza externamente. Esto significa que puede ayudar a la compañía a comprender y trabajar con una base de clientes más grande, a innovar e implementar múltiples filosofías.

TEMA VI. IDENTIFICAR LAS MODALIDADES DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o reclutamiento externo (entre el capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta varias ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Según Chiavenato Idalberto (1999: 221) Existen dos modalidades

1. El reclutamiento es Interno cuando, al presentarse, determinada vacante, la empresa intenta llenarla 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 puede implicar:
 - Transferencia de personal.
 - Ascenso de personal
 - Transferencia con ascenso de personal

- Programas de desarrollo de personal
 - Planes de “Profesionalización” (carreras) de personal
2. El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

Consideremos ahora el **reclutamiento mixto**. Se da cuando cubierta la vacante con reclutamiento interno, producto de un traslado o promoción, aún persiste la necesidad de cubrir una vacante y la misma es cubierta con reclutamiento externo. Tenemos entonces que cuando se utilizan, tanto las fuentes internas como las externas en la búsqueda de candidatos se da el reclutamiento mixto.

Reclutamiento mixto, como ya indica el nombre, es el tipo de reclutamiento que engloba ambos, interno y externo. Es muy ventajoso por dar más oportunidades a los diferentes talentos y, al mismo tiempo, aún dar oportunidad a los que ya están en la empresa.

Es posible hacer, en un mismo proceso selectivo, el reclutamiento de profesionales que ya forman parte del cuadro de funcionarios de su empresa y de profesionales que están en el mercado de trabajo.

<https://articles.jobconvo.com/es/que-es-reclutamiento-mixto-y-como-ejecutarlo/>

TEMA VII. EXPLICAR QUE ES RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El reclutamiento de recursos humanos es la búsqueda de talentos, tanto dentro como fuera de la organización con miras a cubrir vacantes y a través

de técnicas bien definidas, a fin de atraer individuos idóneos para desempeñar los cargos disponibles.

Identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Se procede a cumplir con la responsabilidad del reclutador.

El reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado. El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción.

TEMA VIII. ANALIZAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TIPOS DE RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo según Werther W y Davis K (2008:152)

Ventajas del Reclutamiento Interno

- La creación de un clima positivo en la organización (porque los integrantes de la compañía, perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera profesional en ella).
- Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno (basta prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional).

Desventajas del Reclutamiento Interno

- Puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- Aporta conocimiento y perspectivas nuevas.
- Puede llegar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables (En un grupo afectado por absentismo crónico, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto de personal).

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Es más costoso, complejo y toma más tiempo.
- Es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

Ventajas del Reclutamiento Interno según Chiavenato Idalberto (1999:223)

Ventajas del Reclutamiento Interno

- 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, etc.
- Es más rápido, evita la 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 debe trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Pros y Contra del Reclutamiento Interno y Externo según Chiavenato Idalberto (2009:96)

Pros del Reclutamiento Interno

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones de estabilidad poco cambio ambiental.
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Contra del Reclutamiento Interno

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Pros del Reclutamiento Externo

- Introduce ideas nuevas en la organización: talento, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.

- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el MRH (Mercado de Recursos Humanos).
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Contra del Reclutamiento Externo

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos, esto representa costos operacionales.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- Es más costoso, oneroso prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Principales ventajas del reclutamiento mixto

Este tipo de reclutamiento ofrece ventajas tanto para candidatos como para empresas. A través de él, es posible que todos tengan la misma oportunidad de crecer profesionalmente y obtener sus objetivos laborales y éxito que anhelan. **Estas ventajas son:**

Salir de la zona de confort

Permite que profesionales y empresas salgan de la zona de confort y sobrepasen los límites. Los profesionales internos y externos de la empresa

se mantienen en un constante crecimiento profesional, enfocados en alcanzar sus objetivos aprovechando nuevas oportunidades con vacantes dentro de la empresa y en otras organizaciones.

Plan de proyección laboral

Con la oportunidad de un reclutamiento mixto, los profesionales que ya son colaboradores de una organización poseen oportunidades de crecimiento profesional, motivados para ir detrás de sus objetivos, pensar en el futuro y mantener un alto rendimiento. Las empresas quieren mantener a sus profesionales comprometidos y con óptimos resultados, así como las oportunidades de reclutamiento mixto, ellos saben que teniendo un buen desempeño en su trabajo, conseguirán buenas oportunidades para el futuro.

Mayor capacitación

El proceso selectivo que atrae a candidatos internos y externos al mismo tiempo, busca atraer profesionales altamente cualificados para contribuir con el éxito de la organización. Esto hace que motive a los profesionales a formar parte y animarse individualmente a poseer una alta capacidad en el mercado.

Crecimiento profesional

El reclutamiento mixto hace que las empresas estimulen el perfeccionamiento profesional por parte de sus colaboradores, además de motivarlos ante las oportunidades de crecimiento. Esto sucede, pues estos se sienten constantemente valorados y reconocidos por tener tales oportunidades. Con ello desean retribuir mejorando y apoyando a la organización en su crecimiento.

Proceso más Económico

Para la empresa, el reclutamiento mixto es una gran inversión por ser un proceso más económico, ya que es un proceso selectivo más rápido.

Por más que sea un método más económico para la empresa, no es una garantía que es el mejor método de selección para su organización. Es necesario que entienda cuál es el proceso que más se adecua a su cultura organizacional y cuál funciona y atrae a los mejores candidatos.

Dejamos claro para usted los diferentes tipos de reclutamiento. En todos hay ventajas y desventajas. Lo ideal es siempre probar y ver cuál es el que mejor se adapta al perfil de su empresa. No olvide que no siempre lo que una compañía está haciendo e implementando también será lo mejor para la suya. Estudie y conozca las diferencias metodológicas y prácticas de procesos de reclutamiento y selección de personal y elabore con su equipo un proceso selectivo eficiente.

<https://articles.jobconvo.com/es/que-es-reclutamiento-mixto-y-como-ejecutarlo/>

TEMA IX. CLASIFICAR LAS TÉCNICAS ADECUADAS PARA ATRAER CANDIDATOS POTENCIALES

a. Fuentes Internas de Candidatos según Dessler Gary (1994:116)

Aunque el reclutamiento con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los empleados actuales son la mayor fuente de candidatos. Algunos estudios indican que hasta inclusive el 90% de las posiciones administrativas son cubiertas de manera interna.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño por tanto podrían favorecerse. Los candidatos internos (Por haber estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado de ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, debido a que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos internos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

La promoción desde dentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes. Dentro de estas tenemos:

1. Los Anuncios consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones; supervisor, horario de trabajo e índice salarial. Los anuncios se utilizan muchas veces para asegurar que los miembros del sindicato reciban la primera opción para las nuevas y mejores posiciones. No obstante, el anuncio de puestos puede ser también una buena práctica aun en las empresas no sindicalizadas si facilita la transferencia y promoción de sus candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se trata de la promoción a un puesto de supervisión, debido a que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazadas y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro.

El reclutamiento interno y la promoción desde dentro puede de esta forma ser una fuerza para crear el compromiso del empleado. Sin embargo, una simple política de aviso de los puestos vacantes no formará ningún compromiso.

b. Fuentes Externas de Candidatos

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos, aquellos que actualmente no están empleados en la organización.

Las Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo

Técnicas de Reclutamiento Internas

Técnicas de Reclutamiento Interno Según Chiavenato Idalberto (2009:101)

- 1. Consulta en los archivos de candidatos:** El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae (CV) o en los datos de la propuesta de

empleo. Para que no se transforme en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto con los candidatos para no perder interés ni el deseo de atraerlos. Este sistema de reclutamiento es el menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos..

- 2. Solicitudes y currículos no requeridos:** Muchos empleadores reciben solicitudes y currículos no requeridos de personas que pueden o no ser buenos prospectos para el empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables que se pueden encontrar en esta fuente no sea alto, es una fuente que no se puede ignorar. De hecho, a menudo se cree que las personas que contactan a la empresa por iniciativa propia serán mejores empleados que los reclutados por medio de servicios de colocación universitarios o de anuncios en los periódicos. Las buenas relaciones públicas dictan que cualquier persona que contacte a una organización para un puesto sea tratada con cortesía y respeto.

Si no hay posibilidad de emplearlo en la organización en el momento o en el futuro el solicitante debe ser informado sobre este hecho con tacto y franqueza. Decirle “llene una solicitud y nosotros la guardaremos” cuando no existen posibilidades de darle empleo no es justo para él. Las investigaciones han demostrado que un candidato que ha recibido un buen trato por parte de un empleador potencial se lo dirá, en promedio, a otra persona. Por otra parte, si un candidato no fue bien tratado por un empleador que no se tomó la molestia de enviarle una carta de rechazo, aunque fuera tardía, se lo dirá, en promedio, a 11 personas.

- 3. Referencias de los empleados:** Las actividades de reclutamiento de una organización pueden apoyarse en gran parte en las referencias o

recomendaciones de candidatos potenciales, de empleados que ya trabajan en la empresa. De hecho, la principal forma con la que se ocupa la mayoría de las posiciones son las recomendaciones verbales. Al parecer, la frase que dice “No importa lo que sabes sino a quién conoces”, es cierta. Los gerentes han encontrado que la calidad de los solicitantes que llegan recomendados por los empleados por lo común es bastante alta, debido a que estos últimos no suelen recomendar a personas que pudieran no desempeñarse bien.

Las referencias de los empleados se asocian con algunos factores negativos potenciales. Éstos incluyen la posibilidad de endogamia y la violación de las normas de Igualdad de oportunidades en el Empleo (EEO, por sus siglas en inglés). Dado que los empleados y sus recomendados tienden a tener antecedentes similares, los patrones que dependen mucho de las recomendaciones de éstos para llenar vacantes de trabajo pueden, de manera intencional o no intencional, filtrar y, por tanto, discriminar a clases protegidas.

Más aún, las organizaciones pueden elegir no emplear a familiares de los empleados actuales. La práctica de contratar familiares, conocida como nepotismo, puede provocar acusaciones de favoritismo, en especial en designaciones para puestos deseables. Sin embargo, hay divergencia en las opiniones sobre el nepotismo, en parte porque los miembros de la familia están en una posición ideal para transmitir los conocimientos y las habilidades del puesto de uno a otro. Muchas dinastías corporativas, como la de Ford Motor Company y la de Rockefeller Foundation, se construyeron sobre el nepotismo; los sindicatos no habrían florecido sin ello. En años recientes varios bufetes y universidades han disminuido las restricciones que impedían la contratación de cónyuges con el argumento de que se basan en prejuicios.

Técnicas de Reclutamiento Externo

Técnicas de Reclutamiento Externo según Dessler Gary (1994:116)

1. Anuncios: Uno de los métodos más comunes para atraer candidatos es el uso de anuncios. Aunque los sitios web, los periódicos y las publicaciones especializadas son los medios que se utilizan con más frecuencia, la radio, la televisión, también se utilizan los espectaculares, los carteles y el correo electrónico. La publicidad tiene la ventaja de llegar a un enorme público de posibles solicitantes. Se puede lograr algún nivel de selectividad utilizando periódicos y revistas dirigidos a un grupo de lectores en particular. Las revistas profesionales, las publicaciones especializadas de la industria y las publicaciones de sindicatos y de varias organizaciones fraternales o no lucrativas entran en esta categoría.

La preparación de los anuncios para reclutamiento no sólo consume tiempo, requiere también creatividad al desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. Un anuncio bien redactado resalta las principales ventajas de la posición, a la vez que muestra la sensibilidad de la organización hacia el puesto y las necesidades de carrera profesional de los solicitantes. También parece haber una correlación entre la exactitud y la plenitud de la información, proporcionada en los anuncios, y el éxito en el reclutamiento de la organización.

Entre la información que se incluye en los anuncios por lo general se menciona que la organización reclutadora aplica el principio de igualdad de oportunidades. La publicidad a veces puede colocar una severa carga en la oficina de empleo de una organización. Aun cuando las especificaciones para las vacantes se describan en el anuncio de manera minuciosa, pueden

seguir atrayendo a muchos solicitantes que saben que no cumplen con las especificaciones, pero llenan la solicitud con la esperanza de que la empresa no pueda encontrar solicitantes que sí las cumplan.

2. Reclutamiento en internet: De acuerdo con un estudio de la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, la táctica de búsqueda de empleo de uso más recurrente es buscar en internet; nueve de cada 10 reclutadores utilizan internet para difundir los avisos acerca de nuevas posiciones. Tanto las empresas como los solicitantes encuentran que éste es el enfoque más económico, rápido y, potencialmente más efectivo. Ahora hay más de 4000 sitios web donde los solicitantes pueden mandar sus currículos y los empleadores potenciales pueden buscar solicitantes calificados.

Los sistemas de rastreo de solicitantes pueden hacer corresponder los requerimientos del puesto con la experiencia y las habilidades de los solicitantes. Monster.com es el sitio líder de empleo, con más de 25 millones de currículos en línea. Otros sitios de empleo, como Jobcentral.com, fueron creados por un grupo de empresas de Fortune 500 para evitar intermediarios como Monster.com. Los sitios de reclutamiento de especialistas en internet, como AttorneyJobs.com, AMFMJobs.com (para personal de radio), Vets4Hire.com, y 6Figurejobs.com (para ejecutivos) están viendo el aumento de sus visitantes.

3. Empresas de búsqueda de ejecutivos(Headhunters): A diferencia de las agencias de empleo, públicas y privadas, que ayudan a quienes buscan empleo a encontrar el puesto exacto, las empresas de búsqueda de ejecutivos (a menudo llamadas “Headhunters” o “cazatalentos”) ayudan a los empleadores a encontrar a la persona adecuada para un puesto.

Empresas como Korn/Ferry International, Heidrick&Struggles, MercerDelta Consulting y Hunter Group buscan candidatos con calificaciones que se ajusten a los requerimientos de las posiciones que su empresa cliente esté buscando cubrir. Las empresas de búsqueda de ejecutivos no hacen publicidad en los medios cuando quieren encontrar candidatos para un puesto, ni aceptan que la persona que colocan pague una tarifa. Las tarifas cobradas por las empresas de búsqueda oscilan entre 30 y 40 por ciento del salario anual de la posición que se va a cubrir. En el caso del reclutamiento de ejecutivos senior, la tarifa la paga la empresa cliente, sin importar si las actividades de reclutamiento dan o no como resultado la contratación, una práctica que se les critica mucho a las empresas de búsqueda. Sin embargo, como antes se expuso, se ha vuelto común contratar a los nuevos directores generales en el exterior de la organización.

Muchos de estos nuevos directores generales son colocados en esas posiciones por medio de los servicios de una empresa de búsqueda de ejecutivos. Debido a la escasez de ejecutivos de alto calibre, varias de las corporaciones más grandes de Estados Unidos, entre las que se incluyen BMW, Texaco, Pillsbury y MONEY Financial Services han utilizado empresas de búsqueda de ejecutivos para ocupar sus posiciones más altas. Sin embargo, los datos más recientes sugieren que los directores generales que fueron promovidos de otro puesto que ocupaban en la misma organización en realidad se desempeñan mejor que los contratados en el exterior.

A la luz de los numerosos escándalos relacionados con directivos, que han tenido lugar en tiempos recientes, se está demandando cada vez más al personal de recursos humanos que exija a las empresas de búsqueda de ejecutivos que sean más cuidadosos en la selección y que ayuden a los

consejos de administración en el proceso de selección de los altos directivos para que sea más efectiva.

4. Instituciones Educativas: Por lo general las instituciones educativas son una fuente de jóvenes solicitantes con capacitación formal, pero hasta cierto punto poca experiencia de trabajo. Las escuelas preparatorias suelen ser una fuente de empleados para puestos de oficina y manuales. Las universidades de la comunidad, con sus diversos tipos de capacitación especializada, pueden proporcionar candidatos para puestos técnicos. Estas instituciones también pueden ser una fuente de solicitantes para diversos puestos administrativos, entre los que se incluyen los de ventas, mayorista, y minorista. Algunos puestos de becarios de la administración también provienen de esta fuente. En el caso de posiciones técnicas y gerenciales, la fuente principal suelen ser las escuelas y universidades.

Alrededor de 30 por ciento de los trabajadores de Estados Unidos tiene un grado de licenciatura, más o menos el mismo porcentaje que en 1980. Debido a estas cifras y a la fuerte demanda de empleados muy calificados, es probable que las universidades sigan siendo una buena fuente de reclutamiento. Sin embargo, la adaptabilidad de los graduados universitarios a las posiciones vacantes a menudo depende de su campo de estudio principal. Por ejemplo, las organizaciones que buscan solicitantes en las áreas técnicas y profesionales con frecuencia enfrentan una escasez de candidatos calificados.

No es de sorprender que los graduados en estas áreas exijan salarios más altos. Para atraer a los graduados que tienen más alta demanda, además de ofrecer un salario más alto, las empresas utilizan en ocasiones

técnicas de reclutamiento innovadoras, como programas de trabajo - estudio, prácticas, préstamos a bajo interés, y becas.

5. Agencias de Empleo Privadas y Agencias Temporales: Cobrar una tarifa permite a las agencias de empleo privadas, adaptar sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes. SnellingPersonnelServices, Manpower, Kelly Services y OlsenStaffingServices, entre otras, son las agencias de empleo privadas más grandes. Sin embargo, es común que las agencias se especialicen en atender áreas ocupacionales o campos profesionales específicos. Por ejemplo, Aquent se especializa en proporcionar a las empresas los expertos en computación que necesitan y en ayudar a los empleados capacitados a encontrar posiciones temporales y permanentes.

La tarifa la puede pagar el empleador, el que busca el trabajo, o ambos, lo cual dependerá de quién recibe el mayor servicio. No es raro que las agencias de empleo privadas carguen al empleador una tarifa de 25 a 30 por ciento, con base en el salario anual de la posición que ocupará el solicitante al que contrate, si éste fue encontrado por la agencia. El cual dependerá de quién recibe el mayor servicio.

Técnicas de Reclutamiento Externo Según Chiavenato Idalberto (2009:99- 101)

1. Agencias de empleo públicas: Son aquellas agencias operadas por los gobiernos federales, estatales o municipales. Dentro de estas, también se encuentran las agencias sin fines de lucro, conformadas por asociaciones profesionales o no gubernamentales.

2. Base de datos de candidatos: A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Para las agencias, la base de datos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones, un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos. Casi siempre, las organizaciones utilizan conjuntamente todas estas técnicas de reclutamiento externo.

Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo Según Werther W y Davis K (2008:162)

Internas

1 Programa de Promoción de Vacantes: Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis de puesto.

Externos

1. Sitios de Reclutamiento en Internet

Existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Por ello las compañías que deseen llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleo.

3. Referencia de otros empleados

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos.

4. Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulen en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

Dado que el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como: asesor o consejero.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

5. Entidades gubernamentales

Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país. En muchos casos se debe preparar con cuidado los anuncios para preservar la confidencialidad de la empresa interesada en los servicios de un trabajador para un puesto requerido.

Técnicas de Reclutamiento Interno y Externo según Chirinos Nilda (2009: 37)

Internas

- 1. Sindicatos:** Es un importante medio para presentación de candidatos para ocupar cargos de base, ya que pueden proporcionar postulantes para las necesidades de corto plazo, considerando siempre los requisitos de elegibilidad y la disponibilidad del solicitante.
- 2. Archivo de elegibles:** Está conformado por los currículos o solicitudes de empleo, producto de la información que suministran los candidatos atraídos o que acuden voluntariamente a la organización. Es una fuente de inmediata consulta y bajo costo. Es importante destacar que en la actualidad se cuenta con bases virtuales de curriculum, lo cual facilita la engorrosa búsqueda manual. La información documentada y resguardada en los archivos de elegibles debe ser sistematizada de manera que facilite la búsqueda de manera efectiva y en tiempo real.
- 3. Subcontratación de trabajadores:** Se conoce también como empleo por contrato. Estas empresas proporcionan trabajadores de manera

permanente a las empresas que contraten el servicio. Se da la subcontratación cuando un patrón despide a varias personas que son contratadas por una tercera persona, para luego subcontratarlas para el primer patrón.

Externas

- 1. Asociaciones Profesionales:** Ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Para ello, elaboran listas de los miembros que buscan empleo que incluyen en sus publicaciones. En estas por lo general, se establece un centro de colocación para beneficio mutuo de las empresas y de quienes buscan empleo.
- 2. Redes Sociales:** La evolución del proceso de reclutamiento a través de las redes sociales adquiere un auge notable en las organizaciones, sobre todo en los países como España y Estados Unidos. Ahora se emplea el uso de plataformas virtuales como Twitter y Facebook para convocar candidatos a empleo. Esta tendencia ha roto un gran paradigma, el del currículum vitae. Hasta hace pocos meses era inconcebible que una persona consiguiera empleo sin la previa presentación de su hoja de vida. El impulso de las nuevas tecnologías ha dado un nuevo protagonismo a las redes sociales y profesionales, a portales de empleo de segunda y tercera generación y a las mismas empresas en la tarea de reclutar, seleccionar y retener a los mejores candidatos. Se impone un nuevo concepto en el que las organizaciones pueden actuar.
- 3. Viajes de reclutamiento a otras localidades:** La empresa dirige el reclutamiento a otras ciudades, para ello el personal de la sección de reclutamiento realiza viajes haciendo promociones por la radio y prensa

y los candidatos ubicados son transferidos a la sede donde queda la empresa.

- 4. Ferias de Empleo:** Reúnen gran cantidad de solicitantes a empleo, de distintas profesiones y oficios. Es un proceso donde empresa e instituciones presentan sus ofertas de empleo y los candidatos interesados sus reseñas curriculares.

**Tema X. Mejoramiento de la efectividad del reclutamiento externo
Según George Bohlander Arthur Sherman y Snell Scott (2005:154)**

Con toda la incertidumbre inherente al reclutamiento externo, algunas veces es difícil determinar si las actividades de una organización para ubicar el talento prometedor son efectivas o rentables. Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para maximizar la probabilidad de éxito. Éstas incluyen calcular los índices de resultados de las fuentes de reclutamiento, calcular los costos de las mismas, capacitar a los reclutadores de la organización y llevar a cabo revisiones realistas del puesto.

Los índices de resultados ayudan a señalar qué fuentes de reclutamiento son más efectivas para generar candidatos calificados para el puesto. Es muy sencillo, un índice de resultados es el porcentaje de solicitantes de una fuente particular que pasa a la siguiente etapa del proceso de selección. Por ejemplo, si se reciben 100 currículos de una agencia de empleo y 17 de esos solicitantes fueran invitados a una entrevista en la empresa, el índice de resultados para esa agencia sería de 17 por ciento (17/100). Este índice podría entonces calcularse de nuevo para cada etapa subsiguiente del proceso de selección (por ejemplo, después de la entrevista y otra vez después de la oferta final), lo que daría como resultado un índice de resultados acumulativo. Al calcular y comparar los índices de

resultados para cada fuente de reclutamiento, se puede averiguar qué fuentes generan los solicitantes calificados.

Costos del Reclutamiento Según Werther W, y Davis K (2008:159)

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables con los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

Costo de reclutamiento= Horas-hombre X Horas- hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento

Costos del Reclutamiento

El costo de varios procedimientos de reclutamiento puede calcularse con la ayuda de un sencillo conjunto de cálculos. Por ejemplo, el promedio del costo de la fuente por contratación (SC/H, por sus siglas en inglés) se puede determinar con la siguiente fórmula:

$$SC = \frac{AC}{H} + \frac{AF}{H} + \frac{RB}{H} + \frac{NC}{H}$$

Dónde:

AC = costos de publicidad, gasto mensual total (ejemplo: \$28000)

AF = tarifas de la agencia, total mensual (ejemplo: \$19000)

RB = bonificación por recomendaciones, total pagado (ejemplo: \$2300)

NC = contrataciones sin costo, entradas agencias sin fines de lucro, etc. (ejemplo: \$0)

H = total de contrataciones (ejemplo: 119)

Al sustituir los números del ejemplo en la fórmula, el resultado es:

$$SC = \$28000 + \$19000 + \$2300 + \$0 = \$49300 = \$414$$

$$H \quad 119 \quad = 119$$

\$414 (costo de la fuente de reclutamiento por contratación)

Cuando se combinan con la información de los índices de resultados, estos cálculos pueden proporcionar a los gerentes información invaluable acerca de la utilidad de los diferentes enfoques y de las fuentes de reclutamiento. De esa manera, pueden tomar decisiones más informadas sobre el control de los costos de reclutamiento y el aumento de su efectividad. Por ejemplo, aunque los anuncios y referencias de los empleados puedan proporcionar solicitantes calificados, los gerentes pueden encontrar que las bonificaciones por recomendaciones son una alternativa más económica.

Presentación realista del puesto: Es otra manera en que las organizaciones pueden aumentar la efectividad de sus actividades de reclutamiento es ofreciendo a los solicitantes del puesto una presentación realista del puesto (RJP, por sus siglas en inglés). Una Presentación realista del puesto informa a los solicitantes acerca de todos los aspectos del puesto, los que incluyen sus facetas deseables e indeseables. Por el contrario, una presentación común del puesto muestra sólo los puntos positivos del mismo. Una RJP también puede incluir un recorrido por el área de trabajo, combinada con un análisis de las consideraciones negativas de salud o seguridad.

Los defensores de la Presentación realista del puesto consideran que los solicitantes que reciben información realista respecto a la posición tienen más probabilidades de quedarse en ella y tener éxito, porque se llevarán menos sorpresas desagradables. De hecho, varios estudios de investigación sobre la RJP revelaron que genera estos resultados positivos:

- Mejora la satisfacción del empleado por su puesto.

- Reduce la rotación voluntaria.
- Aumenta la comunicación mediante la honestidad y sinceridad.
- Proporciona expectativas realistas del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander George, Snell Scott (2008) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 14. Editorial Cengagelearning. México.

Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur (2005) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 12. Editorial Internacional Thompson Editores. México. México.

Castaño María, Gerardo López, José Prieto (2011) “Guía Técnica y de Buenas Prácticas de Reclutamiento y Selección de Personal”. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Universidad Complutense de Madrid. España.

Chiavenato Idalberto (1999) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5ta. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto(2007) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 8va. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto(2008) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 3er. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto(2009) “Gestión del Talento Humano”. Edición 3er. Editorial Mc Graw Hill. México.

Dessler Gary (1994) “Administración de Personal”. Edición 6ta. Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana. México.

Dessler Gary (1996) “Administración de Personal”. Edición 6ta Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana. México.

Dessler Gary (2009) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 11va. Editorial Pearson. México.

Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5ta. Editorial Pearson. México.

Melinkff Ramón, (1986) “La Estructura de la Organización”. Edición 4ta. Editorial Contexto Editores. España.

Mondy Wayne, Noe Robert (2005) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 9na. Editorial Pearson. México.

MondyWayne (2010) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 11va. Editorial Pearson. México.

Werther William y Davis Keith (2008) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 6ta Editorial MC Graw Hill. México.

<https://articles.jobconvo.com/es/que-es-reclutamiento-mixto-y-como-ejecutarlo/>

<http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y aplicar adecuadamente técnicas para proveer y satisfacer los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones.

SINOPSIS DE CONTENIDO

- V. Planificación de Recursos Humanos.
- VI. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos.
- VII. Selección de Recursos Humano.
- VIII. Incorporación del trabajador a la organización.

Unidad III: Selección de Recursos Humanos

Objetivo General

Describir a los estudiantes todas las técnicas utilizadas en el proceso de Selección de recursos humanos para su correcta comprensión.

Objetivos Específicos de la Unidad I.

- Definir el concepto y Objetivos del Proceso de Selección.
- Citar las Bases legales a considerar durante la Selección de Recursos Humanos en Venezuela.
- Aplicar las diversas técnicas para la Selección de Recursos Humanos.
- Distinguir las técnicas de Selección utilizadas como soporte en el proceso de Selección de Recursos Humanos.

- Razonar los criterios éticos y analíticos la decisión a tomar en cada Proceso de Selección de Recursos Humanos.
- Analizar la importancia de la Selección por Competencia y la Programación Neurolingüística en el Proceso de Selección de Recursos Humanos.

Contenido Programático de la Unidad I.

- Concepto de Selección de Recursos Humanos..
- Bases Legales.
- El Proceso de Selección de Recursos Humanos: objetivos. Confiabilidad y Validez del proceso.
- Las técnicas de selección como fuentes de información en el proceso de Selección de Recursos Humanos.
 - ✓ Diseño y aplicabilidad:
 - ✓ Curriculum Vitae
 - ✓ Solicitudes de empleo
 - ✓ Entrevista
 - ✓ Pruebas
 - ✓ Examen Medico
 - ✓ Investigación de antecedentes
- Tendencias en la Selección de Recursos Humanos.
 - ✓ Competencias
 - ✓ Programación Neurolingüística.

TEMA I. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

La selección es un proceso continuo y permanente, debido a que la rotación de personal es inevitable en toda organización y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización. La secuencia de pasos del proceso de selección varía de acuerdo a la organización, al tipo y nivel de cargo, por cubrir. De allí que cada paso, debe evaluarse en términos de su aportación.

El concepto de selección es esbozado por autores como Werther y Davis (1989) quienes señalan que “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso 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”. (Pág. 108)

Por su parte Sherman, Bohlander y Snell (1999), destacan que “Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”. (Pág. 128)

Podemos decir entonces, que la selección intenta solucionar los problemas básicos en las organizaciones:

- La concordancia del hombre con el cargo; y
- La efectividad del hombre en el cargo.

Selección de personal: Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

TEMA II. BASES LEGALES A CONSIDERAR DURANTE LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA

Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 6: Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y los beneficios acordados por esta ley en todo lo no previsto en cualquiera de los ordenamientos.

Los funcionarios públicos y funcionarias públicas que desempeñen cargos de carrera, tendrán derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos, y a ejercer el derecho a la huelga, de conformidad con lo previsto en esta ley, en cuanto sea compatible con la naturaleza de los servicios que prestan y con las exigencias de la Administración Pública.

Los trabajadores y trabajadoras contratadas al servicio de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, centralizada y descentralizada, se regirán por las normas contenidas en esta ley, la de seguridad social y su contrato de trabajo.

Los obreros y obreras al servicio de los órganos y entes públicos Nacionales, Estadales y Municipales, centralizados y descentralizados, estarán amparados por las disposiciones de esta ley la de seguridad social.

El tiempo desempeñado en la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, centralizada o descentralizadas, será considerado para todos los efectos legales y contractuales como tiempo de servicio efectivamente prestado y computado a la antigüedad.

Artículo 18. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

1. La justicia social y la solidaridad.
2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.
5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.
7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la ley y por cualquier otra condición.
8. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar en cualquier forma su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica o social.

Artículo 20. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascensos, y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Artículo 25. El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario

bolivariano. En consecuencia, el proceso social de trabajo debe contribuir a garantizar:

1. La independencia y la soberanía nacional, asegurando la integridad del espacio geográfico de la nación.
2. La soberanía económica del país asimilando, creando e innovando técnicas, tecnologías y generando conocimiento científico y humanístico, en función del desarrollo del país y al servicio de la sociedad.
3. El desarrollo humano integral para una existencia digna y provechosa de la colectividad generando fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional y crecimiento económico que permita la elevación del nivel de vida de la población.
4. La seguridad y soberanía alimentaria sustentable.
5. La protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

En el proceso social del trabajo se favorecerá y estimulará el diálogo social amplio, fundamentado en los valores y principios de la democracia participativa y protagónica, en la justicia social y en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, para asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Artículo 27. El noventa por ciento o más de los trabajadores y de las trabajadoras al servicio de un patrono o una patrona, que ocupen un mínimo de diez, deben ser venezolanos o venezolanas. Así mismo, las remuneraciones del personal extranjero, no excederán del veinte por ciento del total de las remuneraciones pagadas al resto de los trabajadores y de las trabajadoras.

Se requerirá la nacionalidad venezolana para ejercer ciertas responsabilidades, tales como: jefes de relaciones industriales, de personal, capitanes de buque, aeronaves, capataces o quienes ejerzan funciones análogas, sin que esto pueda considerarse como una discriminación.

Artículo 28. El ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, previo estudio de las condiciones generales de los puestos de trabajo y seguridad social en el país y de las circunstancias del caso concreto, podrá autorizar excepciones temporales a lo dispuesto en el artículo anterior, en los casos y condiciones siguientes:

1. Cuando se trate de actividades que requieran conocimientos técnicos especiales y no exista personal venezolano disponible. La autorización, se condicionará a que el patrono o la patrona, dentro del plazo que se le señale, capacite y adiestre personal venezolano.
2. Cuando exista demanda de puesto de trabajo y el ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, compruebe que no se puede satisfacer con personal venezolano.
3. Cuando se trate de inmigrantes que ingresen al país contratados directamente por el Gobierno Nacional, por entidades de trabajo contratadas por éste, o en el marco de Convenios Internacionales, el porcentaje autorizado y el plazo de la autorización, se fijarán por resolución del ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social.
4. Cuando se trate de personas definidas como refugiados por la normativa del Derecho Internacional.

Artículo 29. Cuando se contrate personal extranjero se preferirá a quienes tengan hijos nacidos o hijas nacidas en el territorio nacional, o sean casados o casadas con venezolanos o venezolanas, quienes hayan establecido su domicilio en el país, o quienes cuenten con un tiempo de residencia superior a cinco años continuos.

Artículo 30. Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes.

Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad.

Artículo 31. Solamente cuando se vulneren los derechos de terceros o principios de esta Ley podrá impedirse el trabajo. El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, podrá mediante resolución motivada impedir:

1. La sustitución de un trabajador o trabajadora, protegido por la inamovilidad prevista en esta ley referida a su participación en un conflicto laboral tramitado legalmente.
2. La sustitución definitiva de un trabajador o trabajadora, que le haya sido certificada una enfermedad ocupacional o capacidad reducida no permanente por ocasión de un accidente de trabajo.
3. La sustitución de un trabajador o trabajadora que goce de protección especial del Estado, que haya sido despedido de manera írrita.
4. La sustitución definitiva de un trabajador o trabajadora que haya estado separado o separada de sus labores por causas de enfermedad no ocupacional, antes de cumplirse el período de reposo que se le hubiere ordenado de conformidad con la Ley.
5. La sustitución de trabajadores y trabajadoras en caso de despido masivo.

Artículo 32. Se prohíbe el trabajo de niños, niñas y adolescentes, que no hayan cumplido catorce años de edad, salvo cuando se trate de actividades artísticas y culturales y hayan sido autorizados por el órgano competente para la protección de niños, niñas y adolescentes. El Estado, las familias y la sociedad asegurarán, con prioridad absoluta, su protección integral. El trabajo de los adolescentes mayores de catorce años y hasta los dieciocho años, se regulará por las disposiciones constitucionales y la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes.

Artículo 41. A los efectos de esta Ley, se considera representante del patrono o de la patrona toda persona natural que en nombre y por cuenta de éste ejerza funciones jerárquicas de dirección o administración o que lo represente ante terceros o terceras.

Los directores, directoras, gerentes, administradores, administradoras, jefes o jefas de relaciones industriales, jefes o jefas de personal, capitanes o

capitanas de buques o aeronaves, liquidadores, liquidadoras, depositarios, depositarias y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración se considerarán representantes del patrono o de la patrona aunque no tengan poder de representación, y obligarán a su representado o representada para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

Artículo 44. Los patronos o patronas están en la obligación de garantizar que los delegados y delegadas de prevención dispongan de facilidades para el cumplimiento de sus funciones, y que los comités de salud y seguridad laboral cuenten con la participación de todos y todas sus integrantes, y sus recomendaciones sean adoptadas en la entidad de trabajo.

Artículo 55. El contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social e trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta ley.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2010)

Artículo 6. La ejecución de la ejecución de función pública corresponderá a las oficinas de recursos humanos de cada órgano o ente de la administración pública, las cuales harán cumplir las directrices, normas y decisiones del órgano de dirección y de los órganos de gestión correspondientes.

Artículo 8. Corresponderá al ministerio de Planificación y Desarrollo asistir al Presidente o Presidenta de la República en el ejercicio de las competencias que le acuerde esta ley, así como evaluar, aprobar y controlar la aplicación de las políticas en materia de función pública mediante la aprobación de los planes de personal que ejecuten los órganos y entes de la Administración Pública Nacional. En particular, dicho Ministerio tendrá las atribuciones siguientes:

1 Organizar al sistema de la función pública y supervisar su aplicación y desarrollo. A tal fin, dictará directrices y procedimientos relativos al reclutamiento, selección, ingreso, clasificación, valoración, remuneración de cargos, evaluación del

desempeño, desarrollo, capacitación, ascensos, traslados, transferencias, licencias, permisos, viáticos, registros de personal, régimen disciplinario y egresos, así como cualesquiera otras directrices y procedimientos inherentes al sistema.

2 Velar por el cumplimiento de las directrices y procedimientos a que se refiere el numeral anterior.

3 Aprobar los planes de personal de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional sujetos a esta ley, así como sus modificaciones, una vez verificada con el Ministerio de Finanzas la correspondiente disponibilidad presupuestaria para su aplicación.

Aprobar las bases y los haremos de los concursos para el ingreso y ascenso de los funcionarios públicos los cuales deberán incluir los perfiles y requisitos exigidos para cada cargo.

Artículo 16. Toda persona podrá optar a un cargo en la Administración Pública, sin más limitaciones que las establecidas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes.

Artículo 17. Para ejercer un cargo de los regulados por esta ley, los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

1 Ser venezolano o venezolana.

2 Ser mayor de dieciocho años de edad.

3 Tener título de educación media diversificada.

4 No estar sujeto o sujeta a interdicción civil o inhabilitación política.

5 No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo para ejercer cargos de alto nivel, caso en el cual deberán suspender dicha jubilación o pensión. Se exceptúan de éste requisito la jubilación o pensión proveniente del desempeño de cargos compatibles.

6 Reunir los requisitos correspondientes al cargo.

7 Cumplir con los procedimientos de ingreso establecidos en esta ley y su reglamento, si fuere el caso.

8 Presentar declaración jurada de bienes.

9 Los demás requisitos establecidos en las leyes.

Artículo 19. Los funcionarios y funcionarias de la Administración Pública serán de carrera o de libre nombramiento y remoción.

Serán funcionarios y funcionarias de carrera, quienes habiendo ganado el concurso público, superado el periodo de prueba y en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente.

Serán funcionarios y funcionarias de libre nombramiento y remoción aquéllos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos sin otras limitaciones que las establecidas en esta ley.

Artículo 290. Las disposiciones de esta ley protegerán a las personas con discapacidad, bien sea esta congénita sobrevenida o de cualquier otro hecho o circunstancia que afecte su desarrollo físico, intelectual o que le impida realizar actividades personales o laborales, en forma idéntica al resto de los trabajadores y las trabajadoras. Profundizando la universalidad de los derechos de las personas con discapacidad e incorporándolos a los procesos productivos.

En ninguna circunstancia puede ser excluidos o excluidas y todo patrono o patrona está obligado a incorporar a por lo menos el cinco por ciento de su nómina total de trabajadores y trabajadoras con discapacidad en labores cónsonas con sus destrezas y habilidades, debiendo recibir en todo caso un trato digno, e insertarse en la entidad de trabajo con las mismas garantías y características de los demás de los trabajadores y trabajadoras.

No se podrá establecer discriminación alguna y facilitara el desarrollo de su actividad en condiciones dignas y decorosas en beneficio de ellos y de ellas, de su familia y de la sociedad.

TEMA III. APLICAR LAS DIVERSAS TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Obtención de la información confiable y válida Según Bonhlander G y Sherman A (2005:174) Es el grado en que estas entrevistas, pruebas y demás problemas de selección, arrojan datos constantes durante un lapso

determinado, se conoce como confiabilidad. Por ejemplo, a menos que los entrevistadores consideren que las aptitudes de un grupo de solicitantes son las mismas, hoy que ayer, sus juicios son poco confiable (es decir, son inestables). Asimismo una prueba es poco confiable, si los resultados son muy distintos cuando se administra a la misma persona a intervalo de pocos días.

La confiabilidad también se refiere al alcance en que dos o más métodos, (por Ejemplo: entrevista, prueba) brindan los resultados similares o consistentes.

TEMA IV. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: OBJETIVOS. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL PROCESO

Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la evaluación psicométrica; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso.

Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad (es la constancia con que una prueba mide lo que debe medir, es decir, el punto es determinar si es consistente en lo que debe medir, la consistencia de los resultados a través del tiempo es lo que interesa) y también de validez (es la exactitud que tiene una prueba para medir lo que pretende medir).

Importa la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir), de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se

incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido.

De manera indirecta, los criterios de validez y confiabilidad inherentes a los instrumentos psicométricos de selección tienen impacto en algunos índices, mismos que permiten evaluar la permanencia y satisfacción del personal evaluado, elegido e incorporado a la organización en el proceso de selección.

<https://tareasiuniversitarias.com/los-criterios-de-validez-y-confiabilidad-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

TEMA V. LAS TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN UTILIZADAS COMO SOPORTE EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Pasos para el proceso de Selección de Recursos Humanos Según Bonhlander George y Sherman A (2005:174)

- Llenado de la planilla de solicitud de empleo
- Entrevista inicial en el Departamento de Recursos Humanos
- Pruebas de Selección de empleo
- Investigación de Antecedentes
- Selección preliminar en el Departamento de Recursos Humanos
- Entrevista con el supervisor y el equipo
- Examen Medico
- Decisión de Contratar

Según Dessler G y Varela R (2011:116)

Formulario de Solicitud de Empleo: Es un medio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos. Un formulario lleno proporciona al menos cuatro tipos de información, es posible obtener juicios sobre aspectos significativos, como si el aspirante tiene los estudios y las experiencias necesarias para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, podemos obtener conclusiones respecto del avance. En tercer lugar, también logran conclusiones tentativas sobre la estabilidad laboral del candidato con base en el historial. Y por último este proporciona la información para verificar las referencias y para evaluar la veracidad de las respuestas del candidato. Conjuntamente con la revisión de este formulario, la mayoría de las organizaciones tienden a revisar el curriculum vitae, debido a que puede estar en este algo que no esté plasmado en la solicitud del interés de la empresa.

Según Mondy Wayne y Noe Robert (2005:166)

Entrevista Preliminar o Entrevista Inicial: Por lo general el proceso de selección comienza con esta entrevista preliminar. El propósito de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a los que no cumplen los requisitos del puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas y si el entrevistador considera que el entrevistado no cumple o no satisface los requerimientos, no pasa al otro paso del proceso.

Esta además de eliminar rápidamente a los solicitantes de empleo poco calificados, una entrevista preliminar puede generar otros beneficios positivos a la empresa. Es posible que el puesto que el candidato solicitó no sea único puesto disponible. Un entrevistador preparado puede dirigir la entrevista en la obtención de ese candidato a otro puesto que se requiera.

Este tipo de entrevista no sólo genera buena voluntad hacia la empresa, sino también aumenta al máximo la eficacia del reclutamiento y la selección. Además de las entrevistas personales preliminares, hay otras opciones disponibles como lo son: la entrevista telefónica, entrevista video grabada, o

entrevista virtual, todas estas con el fin de ahorrar los gastos de traslado de la persona a una entrevista preliminar.

Según Bohlander George (2005:189) La Clasificación de las pruebas de Selección

Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Estas son:

- Pruebas de Aptitudes: Es un instrumento que mide la capacidad de una persona de aprender o adquirir habilidades y conocimiento.
- Pruebas de Rendimiento: Instrumento que mide lo que uno puede saber o puede hacer.
- Pruebas de Habilidades Cognoscitivas: Miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento. Existe una gran cantidad de pruebas escritas que miden dichas capacidades, incluyendo la batería general de pruebas de aptitudes para el estudio.
- Las Pruebas de Capacidad Miden la capacidad mental de la persona mientras que la personalidad determina su talante y temperamento.
- Las Pruebas de Capacidad Física: Además de conocer la capacidad mental de un candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. Estos tipos de pruebas se utilizan más que antes para la selección. En particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, como los bomberos, oficial de policía. Las capacidades físicas como fortaleza y resistencia, no solo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas.

- Las Pruebas de Conocimiento del Puesto: Por lo general, las dependencias gubernamentales y las oficinas de licencias desarrollan pruebas de conocimiento del puesto, un tipo de prueba diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto. Las pruebas de conocimiento en el puesto desempeñan un papel importante en los programas de estudio de carreras como: carrera militar, carrera de los oficiales, seguridad, entre otras profesiones u oficios. Deben considerarse como una herramienta útil para todas las organizaciones públicas y privadas.
- Pruebas objetivas: Son aquellas que poseen en mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exige respuestas breves y precisas.
- Las pruebas de psicométricas: se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses y comportamiento del candidato. Se basan en diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad. Comparan al individuo con un patrón de comparación.
- Aptitud: Es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innata.

Según Bohlander George (2005:187)

Grafología: Algunos patrones utilizan la grafología, término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. Con base en sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien la escribió.

Según Ansorena Alvaro (1996:122)

Pruebas Situacionales: Son test de naturaleza conductual, que consisten en enfrentar a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo, para el que seleccionamos. Con el objetivo que el resuelva los conflictos de intereses y el esclarecimiento de los problemas planteados.

Pruebas de Conocimientos Técnicos: Estas tiene como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y experiencias que el candidato posee. Los medios que se pueden utilizar son:

Entrevistas Estructuradas (De Selección): Alcanzada esta fase del proceso de selección los candidatos deben ser entrevistados por el responsable de línea o el directivo del área o el departamento en los que se encuentre encuadrado el puesto a cubrir. En ella, dicho responsable repasará con el candidato su currículum vitae y constará la información que le habrá facilitado el seleccionador a través del informe de entrevista inicial.

El objetivo fundamental de esta entrevista será comprobar que los conocimientos técnicos y la experiencia del candidato son los conocimientos requeridos por el puesto de trabajo. Para asegurar que se indagó lo suficiente, se debe preparar un guión análogo detallado, que servirá para facilitar la realización de la entrevista.

Concluidas estas entrevistas, el responsable de línea y el seleccionador decidirán conjuntamente los candidatos a destacar.

Pruebas de conocimientos: Son aquellos test o pruebas que tratan de medir el grado de dominio que tiene un candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta

de la actividad profesional. En otras palabras se trata de los exámenes tradicionales que, aplicados con rigor y prudencia, pueden darnos una información valiosa sobre la preparación de los candidatos en los terrenos mencionados. Se utilizarán cuando el dominio de conocimientos sea un factor crítico de éxito para el desempeño del puesto, para el que seleccionamos y-o cuando el número de candidatos presentados a la selección, sea tan alto que resulte imposible efectuar una preselección en función de otros criterios que requieran mayor atención y coste, y que deban ser postergados para fases más selectivas del proceso.

Según Bohlander George (2005:189) Métodos de Entrevista:

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la entrevista no estructurada, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión.

Entrevista No Dirigida

Diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato.

Entrevista Estructurada

Diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

Hoy en día se da más atención a la entrevista estructurada como resultado de los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo y de la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de selección. Debido a que la entrevista estructurada contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.

Entrevista Situacional

Diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería.

Una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método, se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Es interesante que muchas empresas utilicen la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios.

Entrevista Para Describir Comportamientos

Similar a la entrevista de situación (o situacional), Esta se enfoca en sucesos reales de trabajo. Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas en ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación.

Entrevista de grupo

Entrevista en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato. Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En una típica entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre idoneidad del candidato.

TEMA VI. CRITERIOS ÉTICOS Y ANALÍTICOS LA DECISIÓN A TOMAR EN CADA PROCESO DE SELECCIÓN

La Selección como Decisión

Por lo complejo del proceso, la selección es una de las funciones de mayor significación en el proceso de procura de personas. En ella está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, debido a que la mano de obra calificada es escasa y la mayoría de los buenos trabajadores permanecen largo tiempo en las organizaciones.

Más sin embargo, es bueno señalar que son grandes las transformaciones generadas en el ámbito de la selección de personal, por lo que se requiere una gestión diferente en este nuevo escenario laboral. Una de estas transformaciones es la referida a la nueva relación entre empleado y empleador, la cual está orientada por una idea básica: se acabó el trabajo para siempre.

Es decir, la lealtad y la permanencia en las organizaciones cambian en forma radical en un escenario socio-laboral donde la estabilidad y las formas de trabajo nada tienen que ver con lo conocido hasta ahora. La toma de

decisiones en la selección de personal debe ser consistente y acertada, debido a los costos que se ocasionan al colocar nuevos trabajadores en la nómina, el breve período de prueba y las diversas consideraciones de tipo legal. Así pues, es preciso considerar de manera sistemática, toda la información suministrada por los solicitantes. Es recomendable utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes; ello orientará hacia una mejor decisión al momento de tomarla.

La valoración de los participantes basados en la información reunida, debe apuntar hacia dos factores:

- Los factores de lo que “puede hacer” incluyendo el conocimiento, las habilidades y aptitud (potencial) para adquirir conocimientos y habilidades nuevas.
- Los factores de lo que “hará” incluyen motivación, intereses y demás características de la personalidad. El candidato con capacidad (puede hacer) pero sin motivación para utilizarla (hará) es sólo un poco mejor que el empleado que carece de ambas capacidades. Así que, es más fácil medir lo que las personas pueden hacer que lo que harían, los factores “puede hacer” son evidentes de inmediato en las puntuaciones de pruebas y; la información afirmada de lo que la persona “hará” sólo puede suponerse.

Si bien lo anterior es esencial, durante el proceso de selección de personal, se debe obtener el máximo beneficio de todas las fuentes de información que tenga el seleccionador a su disposición, con el objetivo de conocer y comprender la personalidad de los candidatos.; así como sus experiencias, virtudes y oportunidades de mejora, esto con la finalidad de

escoger las personas que estén calificadas para el empleo y colocarlas en los cargos a los que mejor se ajusten. En todo caso, como señala Cuesta (2010) “Cualquiera sea el modus operandi aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración” (pág. 299).

Es entonces que, con un apropiado esquema de selección y de toma de decisión para materializar la contratación, se favorece positivamente a la empresa al agregar valor por el proceso efectivamente realizado y; al trabajador al ubicarlo en el cargo adecuado de acuerdo a sus intereses particulares y profesionales. Aunque puedan existir algunos errores, producto de la decisión tomada, estos pueden ser subsanados al estar los jefes, supervisores o administradores en constante trato y seguimiento con el nuevo trabajador; ya que es a ellos a quienes corresponde dar atención preferente a los nuevos trabajadores; guiándolos y enseñándoles el trabajo, sus sistemas y procedimientos para el beneficio de todos. A tenor de lo expuesto es importante considerar un tema fundamental.

A tenor de lo expuesto es importante considerar un tema fundamental para las organizaciones haciendo especial referencia a los sistemas de información gerencial y al sistema de soporte que toma en cuenta las decisiones como herramientas necesarias para todo proceso administrativo y de gestión, así como lo es el Sistema de Administración de Recursos Humanos. En este sentido, y haciendo referencia a los Sistemas de Administración de Recursos Humanos Castillo (2006:9) citado por Chirinos (2009), señala que es aquel sistema que “procesa las relaciones interpersonales, regulaciones, técnicas y principios, para lograr el mejoramiento del desempeño laboral de las personas, como una consecuencia de su desarrollo integral”.

Toma de Decisiones en el Proceso de Selección

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante. Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina, el breve periodo de prueba en muchas organizaciones y diversas consideraciones legales, la decisión final debe ser tan consistente como sea posible. Así, es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes. Es común utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes.

Estrategia de Decisión

La estrategia de Decisiones de personal en una categoría de puestos puede ser diferente de la que se utiliza en otra categoría. La estrategia para elegir personal ejecutivo, por ejemplo, difiere de la que se utiliza en la selección de personal de oficina y técnico. Si bien deben considerarse muchos factores en la decisión de contratación, las siguientes son algunas de las cuestiones que los gerentes deben considerar:

1. ¿Las personas se contratan de acuerdo con su máximo potencial o con las necesidades de la organización?
2. ¿En qué grado o nivel salarial debe comenzar la persona?
3. ¿La fase de selección inicial debe preocuparse básicamente de la correlación ideal entre empleado y puesto o se debe considerar el potencial de avance en la organización?
4. ¿Hasta qué medida se deben considerar los individuos no calificados, pero que pueden llegar a calificar?

5. ¿Deberá considerarse a las personas sobre calificadas?
6. ¿Qué efecto tendrá una decisión en cumplir los planes de acción afirmativa y los aspectos de diversidad?

TEMA VII. LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA Y LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las posibles descripciones sobre las competencias conductuales o características de la conducta profesional de los sujetos pueden ser tan variadas y distintas. Esta diversa forma de contemplar las facetas del comportamiento dará origen a diversas listas de competencias conductuales y, en consecuencia, a diferentes maneras de analizar los puestos de trabajo y de analizar las capacidades de los candidatos en los procesos de selección.

Por una parte, parece recomendable, desde una óptica que permita la búsqueda de aspectos diferenciales de competencias, “ventajas diferenciales” según se han venido en denominar, que cada organización haga el esfuerzo de identificar y describir su propia lista de competencias conductuales. Esto ha sido de gran importancia para las empresas el tener claramente definidas las competencias conductuales, por las que deben regirse sus trabajadores en su comportamiento, reflejando con este una cultura corporativa. Es por ello, que en la actualidad las organizaciones buscan definir de 6 a 8 competencias conductuales específicas, que sean aplicables a sus trabajadores. Persiguiendo a largo plazo una identificación y homogeneización de los valores claves o básicos de ese colectivo.

En cuanto a las predeterminadas y estandarizadas, existen variadas versiones según los autores, y pueden, en términos generales, clasificarse en dos grandes grupos:

1. **Competencias Generales:** Son aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen, asimismo, definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son definiciones de competencias conductuales que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.
2. **Competencias Técnicas:** Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Las competencias Generales se clasifican en las siguientes 5 categorías:

Metahabilidades: Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente se ocupan los procesos de inculturación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas, y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.

Betahabilidades: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindible para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.

Habilidades Operativas: Se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual, en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal o individual.

Habilidades Interpersonales: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicada con la eficacia y la eficiencia en puestos de contacto social.

Habilidades Directivas: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

Tabla N° 5 Clasificación de las 5 categorías de las Competencias Generales:

Metahabilidades:
Adaptabilidad Análisis de Problemas Aprendizaje Decisión Energía Flexibilidad Independencia Integridad Juicio Resolución Sensibilidad interpersonal Tolerancia al estrés
Betahabilidades:
Ambición profesional Conocimiento del entorno Gama de intereses amplia Innovación – creatividad Impacto Orientación al logro Tenacidad Toma de riesgos
Habilidades Operativas:
Análisis numérico Atención al detalle Auto organización Comunicación oral Comunicación escrita Disciplina Dominio de la comunicación no verbal Facilitar- participar en reuniones Orientación ambiental Sentido de la urgencia
Habilidades Interpersonales:
Atención al cliente Capacidad de negocio Escucha activa Dominio de los medios audiovisuales Orientación al cliente Persuasión Presentación Sociabilidad Trabajo en equipo- cooperación.
Habilidades Directivas:

Control directivo
 Delegación
 Desarrollo- Apoyo de colaboradores
 Espíritu emprendedor
 Evaluación de los colaboradores
 Identificación directiva
 Liderazgo de grupo
 Liderazgo de personas
 Planificación y organización
 Sensibilidad organizacional
 Visión

Ejemplo:

Análisis de problemas:

Identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes; diagnosticar posibles causas.

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas alternativas de solución de esta situación o dificultad. Muestra, para ello, una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre la que reflexiona y elimina, en la medida de lo posible, los efectos emocionales de la situación.

Conductas específicas detalladas de lo que significa:

Análisis de Problemas:

- Analizar causas que originen situaciones indeseadas en la actividad o negocio.
- Establecer con aciertos las causas de determinados problemas operativos, realizando la investigación lógica necesaria para llegar a conclusiones pertinentes.

- Analizar efectos negativos de una determinada variable en la cascada de resultados.
- Identificar causas y motivaciones personales que dificulten la integración en el espíritu de grupo de una determinada persona o grupo de personas.

La Programación Neurolingüística

Programación: Significa un plan de acción seleccionado de entre varias alternativas, que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se hallan inscritas en un lenguaje.

Neuro: Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección cualquiera, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos.

Lingüística: Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, por medio de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.

La **Programación Neurolingüística:** Es en consecuencia seleccionar un plan de acción de entre varias alternativas, con el fin de encontrar la que mejor convenga a nuestro propósito natural, de conservarnos vivos y ser mejores, es decir tratar de alcanzar la excelencia.

Esta investiga los procesos que hacen que transmitamos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. Es por tanto una aplicación práctica que nos permite, mediante técnicas y herramientas precisas, reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales. Pero sobre todo, nos permite conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de nosotros mismos.

Para Que

Entre otras cosas, La PNL:

- Aumenta de manera rápida y notable la autoconfianza
- Mejora las relaciones interpersonales
- Desarrolla el crecimiento personal y profesional hacia el éxito
- Nos permite convertirnos en quien deseamos y queremos ser
- Sirve para reducir el estrés
- Negociar y solucionar conflictos de manera positiva

BIBLIOGRAFÍA

Ansorena Alvaro (1996) “15 Pasos Para la Selección de Personal con Éxito”. Edición 5. Editorial Paidós Empresa. España.

Bohlander George, Snell Scott (2008) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 14. Editorial Cengagelearning. México.

Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur (2005) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 12. Editorial Internacional Thompson Editores. México. México.

Cejas Magda, Vásquez Galo, Chirinos Nilda ()“Administración de Recursos Humanos”. Edición 1era. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Chiavenato Idalberto (1999) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 5ta. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2007) “Administración de Recursos Humanos”. Edición 8va. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2009) “Gestión del Talento Humano”. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chirinos Nilda (2009) "Guía-Texto para la selección de personal". Universidad de Carabobo. Valencia.

Constitución De La República Bolivariana de Venezuela (1999)

Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Pearson. México.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2010)

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)

Mondy Wayne, Noe Robert (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial Pearson. México.

Sherman, Bohlander y Snell (1999) "Administración de Recursos Humanos". Edición 11va. International Homson. Editores. México

<https://tareasuniversitarias.com/los-criterios-de-validez-y-confiabilidad-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y aplicar adecuadamente técnicas para proveer y satisfacer los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones.

SINOPSIS DE CONTENIDO

1. Planificación de Recursos Humanos.
2. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos.
3. Selección de Recursos Humano.
4. Incorporación del trabajador a la organización.

UNIDAD IV: INCORPORACIÓN DEL TRABAJADOR

Objetivo General

Explicar el proceso de inducción a los estudiantes, permitiendo con esto el diseño de un programa de inducción.

Objetivos Específicos de la Unidad IV

- Definir el término contratación de personal.
- Explicar la importancia del proceso de contratación de personal.
- Describir el proceso administrativo de contratación de personal.
- Analizar los requisitos a considerar durante el proceso de contratación de recursos humanos.
- Diseñar un programa de inducción de recursos humanos.

Contenido Programático de la Unidad IV.

- Definición e importancia de contratación de personal.
- Periodo de Prueba.
- Requisitos que conlleva el proceso administrativo de Contratación de personal. Definición y aplicación:
 - Requisición de personal. Solicitud de empleo. Currículo Vital. Libreta o Carnet Militar. Colegiación profesional. Presencia de Candidatos. Pruebas de conocimiento. Verificación de referencias. Certificado de salud. Orden para examen médico pre-empleo. Formulario AR.I. Forma 14-02. Apertura de Cuentas. El Carnet.
- El Proceso de Inducción:
 - Definición. Características. Importancia. Objetivos.
- El Programa de Inducción de Recursos Humanos:
 - Objetivos. Ventajas. Desventajas. Tipos: Generales y Específicos. Funcionamiento. Formatos.
- Evaluación del Proceso de Inducción de Recursos Humanos.
- El papel del Departamento de Recursos Humanos en el Proceso de Inducción
- Importancia de la Socialización dentro del Proceso de inducción de recursos humanos.

TEMA I. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Contrato de Trabajo: Es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante. Este contrato trabajo, es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican todas las condiciones de trabajo.

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>

Según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadores (2012:36)

Definición de Contrato

Artículo 55. El contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social e trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta ley.

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que se firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios. Para esto hay que tomar en cuenta, no solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato en sí mismo, es decir el salario, la forma de pago y el periodo de pago (si es semanal, quincenal, mensual, un pago por obra determinada. Etc. Y también deberá ir especificado en el mismo, el tiempo de duración del contrato.

Objetivo del Proceso de Contratación de Personal: Efectuar la incorporación formal del trabajador a la empresa, cumpliendo así con rigurosidad todas las disposiciones legales vigentes y las políticas internas de la organización.

Existen diferentes tipos de contratos algunos de estos son: **Tipos de Contratos, Según la Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadores (2012:38):**

Artículo 61. El contrato de trabajo se considerará celebrado por tiempo indeterminado cuando no aparezca expresada la voluntad de las partes, en forma inequívoca, de vincularse sólo con ocasión de una obra determinada o por tiempo determinado.

Se presume que las relaciones de trabajo son a tiempo indeterminado, salvo las excepciones previstas en esta Ley. Las relaciones de trabajo a tiempo determinado y por una obra determinada son de carácter excepcional y, en consecuencia, las normas que lo regulan son de interpretación restrictiva.

Contrato a tiempo determinado

Artículo 62. El contrato celebrado por tiempo determinado concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga.

En caso de dos prórrogas, el contrato se considerará por tiempo indeterminado, a no ser que existan razones especiales que justifiquen dichas prórrogas y excluyan la intención presunta de continuar la relación.

Las previsiones de este artículo se aplicarán también cuando, vencido el término e interrumpida la prestación del servicio, se celebre un nuevo contrato entre las partes dentro de los tres meses siguientes al vencimiento

del anterior, salvo que se demuestre claramente la voluntad común de poner fin a la relación.

El contrato de trabajo se considerará por tiempo determinado, si existe la intención por parte del patrono o de la patrona de interrumpir la relación laboral a través de mecanismos que impidan la continuidad de la misma.

En los contratos por tiempo determinado los trabajadores y las trabajadoras no podrán obligarse a prestar servicios por más de un año.

Contrato para una obra determinada

Artículo 63. El contrato para una obra determinada deberá expresar con toda precisión la obra a ejecutarse por el trabajador o trabajadora.

El contrato durará por todo el tiempo requerido para la ejecución de la obra y terminará con la conclusión de la misma.

Se considerará que la obra ha concluido cuando ha finalizado la parte que corresponde al trabajador o trabajadora dentro de la totalidad proyectada por el patrono o la patrona.

Si dentro de los tres meses siguientes a la terminación de un contrato de trabajo para una obra determinada, las partes celebran un nuevo contrato para la ejecución de otra obra, se entenderá que han querido obligarse, desde el inicio de la relación, por tiempo indeterminado.

En la industria de la construcción, la naturaleza de los contratos para una obra determinada no se desvirtúa, sea cual fuere el número sucesivo de ellos.

En la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras de Venezuela en su artículo 60 establece tres tipos de contratos laborales estos son: por tiempo determinado, por tiempo indeterminado y por obra determinada. En estos contratos de trabajo se van a colocar las estipulaciones de manera clara y específica por las cuales, se va a regir la relación de trabajo, estableciendo así una relación de dependencia que será remunerada con un sueldo. Generalmente los contratos de trabajo, se realizan por escrito, aunque en algunos casos, se realizan de forma verbal lo cual implica los mismos derechos y obligaciones de la ley.

Periodo de Prueba según Mondy Wayne y Noe Robert (2005:165)

Muchas empresas usan un periodo de prueba que le permite evaluar las habilidades de un empleado con base en el desempeño establecido. Esta práctica puede ser un sustituto de ciertas etapas del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. El objetivo del mismo es que el trabajador o trabajadora observe si las condiciones de trabajo son de su conveniencia y el patrono evalúe sus aptitudes, conocimiento y así ambas partes firmen dicho contrato.

El servicio deberá realizarse dentro de máximo un plazo de 30 días, a partir de la fecha de ingreso. Queda establecido que este contrato no importa una expectativa o derecho a prórroga a beneficio del contratista, pudiendo ser prorrogado o renovado únicamente de común acuerdo entre las partes mediante la suscripción de otro contrato. La continuidad en la prestación de los servicios, una vez operado el vencimiento del contrato no importará en modo alguno la tácita reconducción del mismo, aun cuando las tareas fijadas en los términos de referencia excedan el plazo del presente contrato.

TEMA II. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

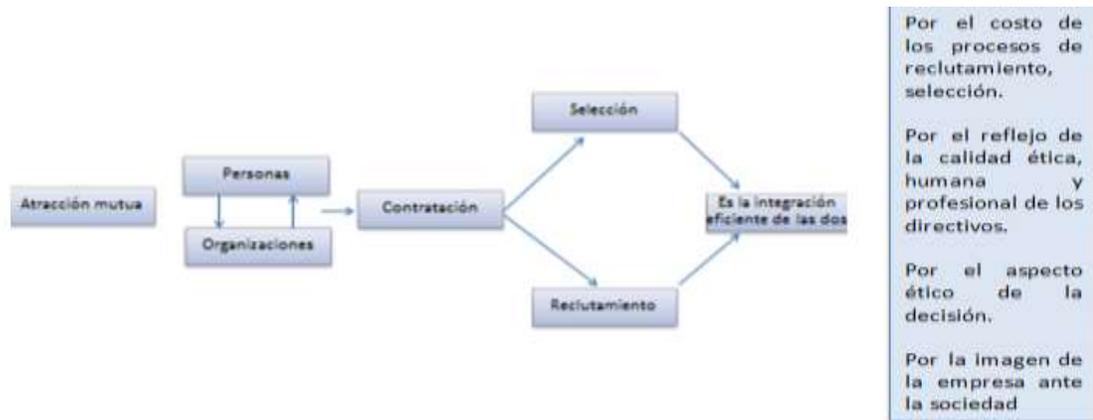


Figura N° 8 Importancia del Proceso de Contratación

TEMA III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La contratación como proceso: Es un conjunto de pasos que debe cumplir el trabajador para formalizar su permanencia en la organización. El cumplimiento de estos pasos es verdaderamente importante, debido a los aspectos legales y formales que caracterizan este acto. A continuación describiremos los pasos del proceso administrativo de contratación:

1. **Decisión de contratar:** Es cuando después de haber sometido al candidato a los Procesos de Reclutamiento y de Selección de Personal. La organización decide que este cumple con los requisitos exigidos para pasar al otro paso.
2. **Firma del contrato de trabajo:** La empresa procede a elaborar el contrato después de haber conversado o negociado, todas las estipulaciones legales del caso, citando al candidato para que revise, las cláusulas del mismo y procediendo conjuntamente a la firma de este contrato, el patrono y el candidato, que ya en este momento pasa a ser trabajador de la organización.

- 3. Apertura de la cuenta nómina:** Es cuando la organización procede a elaborar una comunicación u oficio dirigido a una entidad bancaria donde solicita le sea abierta una cuenta corriente o de ahorro a nombre del trabajador para poder depositar los pagos de este generado por su trabajo.
- 4. Inscripción del IVSS, Impuesto Sobre la Renta, Caja de Ahorro:** Se procede a inscribir al nuevo trabajador en el IVSS con la intención de asegurarlo por alguna situación de salud, procediendo a llenar la planilla 14-02, entre otras.
- 5. Elaboración y entrega del Carnet de Identificación de la empresa:** Se da la orden para la elaboración y entrega del carnet de la empresa para portarlo y poder ingresar a las áreas operativas de la empresa y poder realizar el trabajo para lo que fue contratado.
- 6. Apertura del expediente:** Se procede a abrir el expediente con toda la documentación del trabajador. Abriéndole una hoja de vida en la empresa.
- 7. Ingreso a la nómina:** Es cuando ya ingresan al nuevo trabajador a la nómina para poder pagarle, dándole sus asignaciones o pagos y poder descontarle sus deducciones.

El proceso administrativo de la contratación de personal, podemos decir que comienza, cuando ya se tiene la decisión de contratar al nuevo trabajador y culmina, cuando ya le han hecho todos los trámites pertinentes para que este legalmente ya forme parte de la empresa, y este reciba su pago en cuenta.

TEMA IV. LOS REQUISITOS A CONSIDERAR DURANTE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de contratación de personal consta de varios requisitos estos requisitos son los siguientes:

Requisición de personal: Es la solicitud que hace la unidad o departamento solicitante al departamento de recursos humanos, para que este haga todo un despliegue de procedimientos, a fin de conseguir al individuo idóneo para desempeñar el cargo requerido.

Solicitud de empleo: Formato que deben llenar los aspirantes en las diferentes empresas en las que quieren ingresar o en las que están solicitando personal en ese momento, para en un futuro poder formar parte del staff de candidato a concursar por el puesto en esa organización.

Solicitud de Empleo	Fecha / /
	Puesto que solicita y turno de tu interés
	Sueldo mensual
<small>Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.</small>	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso	Estado Civil
Dirección			Código Postal	Telefono Casa:	Sexo	
			Cel:			
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con: Sus Padres		Su Familia	Solo
			<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Clave ISSEMYM	Correo electrónico (e – mail)		¿Tiene licencia de manejo?	Registro Federal de Contribuyentes		
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece de alguna enfermedad crónica?				
Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>		Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		¿Cuál?		
¿Que deporte practica?	¿Pertenece a algún club social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?			
¿Cuál es su meta en la vida?						

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Pádre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre Hija (o)				

Curriculum Vitae: Llamado también hoja de vida. Este resumen curricular es una hoja diseñada por el aspirante donde se encuentra plasmada una síntesis de su vida, personal, académica y laboral.

RESUMEN CURRICULAR

Nombre y Apellidos: Rannolis Josefina Martínez Fuentes.
Fecha de Nacimiento: 08 de febrero de 1972.
Nacionalidad: Venezolana.
Cédula de Identidad: V- 11. 335.474.
Estado Civil: Casada.
Dirección: Urb. Aves del Paraíso, Calle 4 N° 69 Zona Industrial.
Teléfono: 0414-9981209 / 0291-518738.
Correo Electrónico: rannolismartinez@gmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente, Maturín, Estado Monagas, 1.998

Cursos de Formación en Áreas de: Diplomado para profesionales no Docentes: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Capacitación Docente: Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

III Congreso Nacional de Estudiantes de Relaciones Industriales: Mesa de Trabajo: La Toma de Decisiones en la Gerencia.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2002- A LA FECHA UNIVERSIDAD DE ORIENTE / Maturín / Estado Monagas / Venezuela.

Profesor

- Profesor Instructor, Contratado a Dedicación Exclusiva.
- Gestión de Recursos Humanos I. Dirección de Reuniones. Administración de Recursos Humanos II. Destreza para los Aprendizajes.
- Docencia de las Asignaturas en el Departamento. de Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento Socio- Humanístico.
- Asesor y Jurado Principal de Tesis de Grado.

2005 2001 Aguas de Monagas, C. A. / Maturín / Estado Monagas.

Asistente Administrativo

Libreta o Carnet Militar: Documento donde se certifica que el individuo ha recibido alguna clase de entrenamiento militar o una certificación física.

Para en algún momento que la nación requiera este esté apto para servirle a la patria.

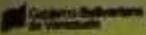
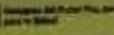
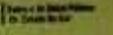
Colegiación Profesional: Es cuando los profesionales egresan de las universidades en las diferentes áreas, buscan llevar sus documentos a los colegios para inscribirse en los mismos y ser avalados por ellos, y en un futuro ser respaldados por estos, en la lucha por sus derechos profesionales.

Presentación de candidatos: En el proceso de selección se convoca a los aspirantes, que pretendan cubrir vacantes a entrevistas y acercamientos con la organización a fin de ir descartando y escogiendo a los mejores.

Pruebas de Conocimiento: Son las diferentes pruebas a las que se somete el individuo aspirante al cargo, con el objetivo de observar, medir y constatar el conocimiento, manejo y destreza del candidato en determinadas áreas y competencias exigidas por la empresa.

Verificación de Referencias: Investigación que se hace para constatar la veracidad de las informaciones aportadas por el solicitante o nuevo ingreso a la organización sobre sus experiencias, datos personales y su vida.

Certificado de Salud: Documento que se le exige a los aspirantes en los distintos cargos, sobre todo en aquellos cargos donde se requiere que el individuo manipule alimentos como parte de su trabajo, y en los diferentes cargos, porque en este el individuo es sometido a exámenes de piel, de sangre, VDRL y en los casos de la mujer, la citología. Requiriendo que el solicitante de este certificado se le vacune con la vacuna toxoide para poder protegerlo de difteria y tétano, siendo los únicos facultados para dar esta certificación las unidades públicas del Estado venezolano.

DISTRITO SANITARIO Nº II

CERTIFICADO DE SALUD

SERIAL Nº D. 0002

AMBULATORIO Y/O INSTITUCION QUE LO EXPIDE:
Distrito sanitario II

SE HACE CONSTAR QUE EL TITULAR DE ESTE CERTIFICADO HA CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR EL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD PARA SU OBTENCION.

LA VALIDEZ DE ESTE CERTIFICADO SERA CONTROLADA POR LA AUTORIDAD SANITARIA COMPETENTE, UNA VEZ VENCIDO EL TITULAR DEBERA REALIZAR LA RENOVACION DEL MISMO.

<http://exodovenzolano.blogspot.com/>

EXAMEN MEDICO PERIODICAMENTE ES DE GRAN VALOR PARA CUBRIR A TIEMPO LAS ENFERMEDADES A FIN DE QUE SE RESTITUYA LA SALUD RAPIDAMENTE.

PROTEJA SU SALUD REALIZANDOSE PERIODICAMENTE ESTOS REQUERIMIENTO MEDICOS Y ACONSEJE A LOS DEMAS SOBRE ESTA PRACTICA.



LA RIQUEZA MAS VALIOSA DE UN PAIS ES LA SALUD DEL PUEBLO.

EXPEDICIÓN GRATUITA

Orden para examen médico pre-empleo: orden para realizar los exámenes de salud o chequeos a los aspirantes al empleo. Esta orden es emitida por la unidad de salud, autorizadas por la empresa que oferta el cargo y es asumido el costo del mismo por esta misma empresa. Con el objetivo de chequear el estado de salud de los candidatos.

Formato AR-1: Formulario de retención de impuestos que debe ser diligenciado por el trabajador y la organización, a fin de determinar si este está obligado a declarar y pagar impuesto al Estado Venezolano, de acuerdo a las unidades tributarias que este perciba, en el ejercicio fiscal anual.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
SENIAT
SERVICIO NACIONAL DE RENTAS INTERNAS
Autoridad del Estado para el Poder Popular para la Hacienda
del Poder Judicial

AR-1

IMPUESTO SOBRE LA RENTA

APLICABLE SOBRE GUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REINTEGRACIONES, CUANDO EL INGRESO ANUAL EXCEDA DE 1.000 UNIDADES TRIBUTARIAS A PERCEBER POR LAS PERSONAS NATURALES RESIDENCIADAS EN EL PAÍS

1. NOMBRE Y TIPO DE EMPRESA		2. DEDICAR A RENDIR		3. MES DE ENTREGA DEL FORMULARIO	
4. NOMBRE DE LA EMPRESA (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		5. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER EMPLEADOR)		6. MES DE ENTREGA DEL FORMULARIO	
7. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER EMPLEADOR)		8. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		9. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
10. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		11. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		12. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
13. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		14. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		15. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
16. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		17. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		18. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
19. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		20. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		21. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
22. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		23. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		24. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
25. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		26. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		27. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
28. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		29. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		30. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
31. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		32. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		33. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
34. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		35. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		36. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
37. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		38. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		39. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
40. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		41. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		42. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
43. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		44. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		45. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
46. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		47. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		48. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
49. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		50. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		51. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
52. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		53. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		54. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
55. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		56. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		57. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
58. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		59. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		60. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
61. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		62. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		63. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
64. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		65. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		66. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
67. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		68. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		69. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
70. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		71. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		72. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
73. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		74. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		75. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
76. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		77. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		78. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
79. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		80. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		81. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
82. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		83. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		84. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
85. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		86. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		87. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
88. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		89. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		90. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
89. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		90. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		91. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
90. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		91. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		92. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
91. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		92. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		93. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
92. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		93. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		94. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
93. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		94. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		95. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
94. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		95. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		96. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
95. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		96. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		97. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
96. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		97. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		98. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
97. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		98. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		99. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	
98. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		99. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)		100. NOMBRE DEL TRABAJADOR (EN CASO DE SER TRABAJADOR)	

Forma 14-02: Inscripción del trabajador ante el Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
INSTITUCIONAL FINANCIERA
INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE AFILIACIÓN Y PRESTACIONES EN DINERO

FORMA 14-02

REGISTRO DE ASEGURADO
(INSERTE UNA SOLA X O EN EL RECUADRO QUE CORRESPONDA)

REGISTRO DE TRABAJADOR EN EL FRS		MODIFICACION DE DATOS		CAMBIO DE TIPO DE CENSA DE IDENTIDAD		DECLARACION DE FAMILIARES	
LLENE LAS CASILLAS 1 AL 14		LLENE ENTRE LAS CASILLAS 1 AL 14, LOS DATOS QUE DESHA MODIFICAR		EX TRABAJADOR A VENEZOLANO LLENE LAS CASILLAS 1, 2, 3 Y EL N° DE ASEGURADO ANTERIOR		LLENE LAS CASILLAS 3, 4, 5, 16, 17, 18 Y 19 SOLO FIRMA EL ASEGURADO	
A		B		C		D	
1. RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O NOMBRE DEL PATRONO				2. NUMERO DE EMPRESA			
V				3. CENSA DE IDENTIDAD N°		4. NUMERO DE ASEGURADO	
6. APELLIDOS Y NOMBRES DEL TRABAJADOR				7. FECHA DE NACIMIENTO		8. COLECCION TRABAJADOR	
9. SEXO				10. ZURDO		11. INGRESO A EMPRESA	
12. SALARIO SEMANAL				13. OCUPACION U OFICIO		14. COD. OCUACION	
14. DOMICILIO Y DIRECCION EXACTA DEL TRABAJADOR						COD. CENTRO ASISTENCIAL	CONCT.
DECLARACION DE FAMILIARES							
15. PARENTESCO		16. CENSA DE IDENTIDAD N°		17. SEXO		18. APELLIDOS Y NOMBRES DEL FAMILIAR	
						19. FECHA DE NACIMIENTO	

BELLO DE LA EMPRESA Y FIRMA DEL PATRONO

20. RECIBIDO EN EL IVSS					
	FECHA				
FIRMA Y BELLO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">D</td> <td style="width: 25%;">M</td> <td style="width: 25%;">A</td> <td style="width: 25%;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	A
D	M	A	A		

FIRMA DEL TRABAJADOR

21. ACTA DE FISCALIZACION							
SIGLA	AÑO	NUMERO	FECHA				
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">D</td> <td style="width: 25%;">M</td> <td style="width: 25%;">A</td> <td style="width: 25%;">A</td> </tr> </table>	D	M	A	A
D	M	A	A				

Este Formulario está autorizado por el IVSS y válido únicamente para ser consignado en las oficinas administrativas

EL FORMULARIO Y SU TRAMITACION SON COMPLETAMENTE GRATUITOS

www.ivss.gov.ve

Apertura de Cuenta: Es el procedimiento donde después de haber sido seleccionado el candidato, la empresa procede a elaborar un oficio, donde se le solicita a la entidad bancaria, abrirle cuenta a el nuevo trabajador, de manera inmediata, para poder hacer los pagos o depósitos por el trabajo que realiza para la organización.

El Carnet de la Empresa: Es cuando al trabajador se le elabora una credencial, que lo acredita como miembro de la organización en la que se señala la fecha de inicio de sus labores en la empresa, cargo y fecha de culminación si fuere el caso por tiempo determinado.

TEMA V. EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El Proceso de Inducción: Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En este sentido podemos definir, es un tipo de adiestramiento para que se adecua al individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquieren como trabajador”.

<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

La inducción según Ivancevich John (2005:402)

El objeto de la inducción es encaminar al empleado en una dirección compatible con la misión, las metas y la cultura de la organización. Antes del proceso de capacitación y desarrollo de las empresas se debe capacitar a los trabajadores, para que conozcan la finalidad de la compañía y el trabajo que va a realizar.

En la inducción se introduce a los nuevos empleados, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes. Llegar a un trabajo nuevo a menudo es un acontecimiento solitario y confuso. El recién llegado no sabe que decir, ni a quien decirlo. Ni siquiera sabe dónde se supone que debería estar, se siente inseguro. Se necesita tiempo para ponerse al corriente pero un buen programa de inducción puede transformar este periodo en una experiencia positiva. Los primeros días de trabajo son cruciales para que el empleado arranque en la dirección correcta con una actitud y sentimientos positivos.

La inducción tiene distintos grados, va a depender de la experiencia y el contacto que el trabajador tenga en el ámbito laboral y el nivel de profesionalización del mismo.

La inducción se caracteriza por ser un proceso bilateral y reciproco porque va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos.

El programa de integración busca que el nuevo participante asimile de forma intensiva y rápida, en situación real o de laboratorio, la cultura de la organización y se comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización. En algunas organizaciones, los programas de integración son totalmente desarrollados por el órgano de

entrenamiento, mientras que en otras son coordinados por el órgano de entrenamiento y ejecutados por gerentes de línea en los diversos aspectos abordados.

Estos programas duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de la socialización que la organización pretenda lograr. A mediano plazo, los nuevos empleados cuentan con el acompañamiento del gerente o supervisor que funcionan como tutores y se encargan de evaluar su desempeño. Si el nuevo miembro ocupa una posición destacada, en niveles de gerencia y dirección, el programa de integración puede tardar meses y abarcar una agenda que programa su permanencia en las diversas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (subgerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento involucrado en la agenda. Casi siempre, el nuevo empleado recibe un manual que trae información básica para integrarse a la organización.

TEMA VI. LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización. Que el empleado conozca la misión, visión, objetivos, valores, normas, lenguaje y cultura de la empresa. Adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus

principales directivos, su historia, sus políticas, y los manuales que existen dentro de la empresa.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

Objetivos del Proceso de Inducción según Ivancevich John (2005:403)

Reducir la ansiedad: La ansiedad, en este caso, significa miedo a fallar en el puesto. Es un miedo normal a lo desconocido, que se centra en la capacidad para hacer el trabajo. La ansiedad aumenta si los empleados hacen pagar la novatada al recién llegado. En una buena inducción se alerta a la persona nueva sobre las novatadas para ayudarle a reducir la ansiedad.

Reducir la rotación: Cuando los empleados se sienten ineficaces, innecesarios, o indeseables su reacción más frecuente es renunciar. La rotación es alta durante el periodo de introducción. Una orientación acertada reduce esta reacción tan costosa.

Ahorra tiempo: Los empleados más inducidos de todos modos deben hacer su trabajo, y para ello necesitan ayuda. Los colegas y supervisores son quienes mejor pueden ayudarlos, y tendrán que dedicar tiempo a introducir a los nuevos empleados en sus actividades. Los buenos programas de inducción ahorran tiempo a todos.

Despertar expectativas realistas: Los empleados nuevos deben aprender en términos realista lo que espera la organización de ellos, además de que sus propias expectativas sobre el trabajo no deben de ser exageradas ni muy pobres. Cada trabajador debe incorporar a su imagen personal el trabajo y los valores laborales de este. La inducción ayuda en este proceso.

Tipos de Programas de Inducción

Programa General

Son los programas o la ayuda técnica que se le pueden proporcionar al nuevo empleado, corresponde al departamento de recursos humanos darle informes sobre algunos aspectos generales como lo son:

- Ideas sobre la organización en que va a trabajar.
- Algunas políticas generales de personal
- Reglas generales sobre disciplina.
- Beneficios de los que se puede disfrutar.

Programa Específico

Al guiar los candidatos hacia su puesto, se encuentran las siguientes recomendaciones

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no simplemente enviado con una ficha de ingreso.
- El jefe inmediato debe presentarlo a su vez con sus nuevos compañeros.

- El jefe le entregará la descripción del cargo para posteriormente comentarla.
- Se le mostrarán las instalaciones a los nuevos trabajadores.
- Conviene asignársele un auxiliar que lo oriente los primeros días.

Ventajas y desventajas del Programa de Inducción

Ventajas del Programa de Inducción

- Reduce el nivel de ansiedad en el nuevo empleado.
- Al reducir el nivel de ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados.
- El empleado requerirá menos atención por parte del supervisor.
- Se evita o es menos probable una renuncia temprana.

Desventajas del Programa de Inducción

- El recién llegado, no debe de ser abrumado con excesiva información.
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios al nuevo empleado.
- No se debe de empezar el programa de inducción con las partes negativas y desagradables de la labor del nuevo empleado.
- Nunca se le debe de pedir al nuevo empleado que realice labores para las que no fue preparado y en las que existe la posibilidad de fracasar.

Principales elementos de un Programa de Inducción

1. LA EMPRESA: SU HISTORIA

Importante relatar los orígenes de la Empresa, biografía de sus fundadores, trayectoria, logros, quienes son los directivos, etc.

2. EL PRODUCTO O SERVICIOS QUE OFRECE

Qué vendemos? Qué ofrecemos? Qué nos destaca de la competencia? El nuevo integrante debe conocer perfectamente el producto/servicio.

3. LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Toda la parte legal, que se rige por el código laboral de cada país.

4. LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO DE TRABAJO

Muy importante hacer recordar los horarios, la forma de pago, los días de pago, si el contrato es temporal o indefinido etc.

5. LAS ACTIVIDADES SOCIALES DE EMPLEADOS, SUS PRESTACIONES Y SERVICIOS

Si cuentan con alguna asociación, cooperativa, etc.

6. LAS NORMAS Y REGLAMENTO INTERNO DEL TRABAJO

Deben ser entregados de manera física y con nota de remisión para asegurarse de que todos conocen el reglamento de lo que se puede y lo que no se puede hacer en el lugar de trabajo.

8. ALGUNAS NOCIONES SOBRE PROTECCIÓN Y SEGURIDAD LABORAL

En el caso de que necesiten utilizar alguna herramienta específica, uniforme especial, cascos etc. En el caso de gastronomía, políticas de manipulación de alimentos, enfermedades etc.

9. EL PUESTO QUE SE OCUPARÁ; NATURALEZA DEL TRABAJO, HORARIOS, SALARIOS, OPORTUNIDADES DE ASCENSOS.

Debe quedar bien claro el puesto que ocupa, explicarle las tareas , planes de carrera, etc.

Desde el inicio se debe informar al empleado cuál será su programa de capacitación y formación en la empresa, de manera que pueda sentirse motivado y respaldado, así también para que pueda organizar su tiempo de mejor forma.

10. EL SUPERVISOR DEL NUEVO EMPLEADO (PRESENTACIÓN)

Es sumamente importante que se le presente a su nuevo jefe/supervisor (si es que ya no fue entrevistado por el mismo anteriormente en el proceso de selección) igualmente, presentarlo para que el jefe o supervisor se ponga a disposición para cualquier consulta, duda, y es una buena oportunidad para que el jefe haga sentir al nuevo miembro que tiene un apoyo, un guía. También es ideal que se les presente a los cargos más altos y es una nueva tendencia presentarle incluso al presidente o dueño de la Empresa dependiendo del cargo y del tamaño de la organización.

11. LAS RELACIONES DEL PUESTO CON OTROS PUESTOS

Si no existe un organigrama, es una buena oportunidad para plantearse crear uno, explicar a la persona, con cuáles departamentos tiene

interrelación, quienes son los jefes o los asistentes de los mismos, la ubicación física de las oficinas, los correos a los cuales deberá dirigirse, a quien recurrir cuando necesite insumos, ayuda técnica, entre otros.

Lo ideal cuando tenemos un nuevo ingreso, es que ya exista su nuevo correo creado, que ya exista una computadora a su disposición, que el escritorio ya se encuentre libre, entregarle un cuaderno/agenda para que vaya haciendo sus anotaciones etc.

12. LA DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PUESTO

Si se puede, entregar al mismo su manual de funciones, planificar reuniones semanales con el jefe para realizar planes de trabajo, indicarle las prioridades y las cosas que quedaron pendientes.

Para contar con empleados más motivados y comprometidos con su trabajo, pueden organizarse almuerzos con los compañeros de departamento, y con otros departamentos, mejor aún, para que se vayan conociendo.

<https://lourdesloaiziga.wixsite.com/lourdesloaiziga/single-post/2016/11/27/programa-de-inducción-pasos-para-una-correcta-aplicación>

Antes de terminar, durante el periodo de entrenamiento, y después del proceso de inducción. El personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar: cuales de los puntos clave de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomara acciones concretas sobre los mismos (re- inducción, refuerzos y otros).

Tabla N° 6 Ejemplo de un Programa de Inducción

Fase de Recepción Responsable	Paso	Acción
Gerente de Recursos Humanos	1	Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción y comunica a los responsables cada acción.
	2	Envía a los supervisores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de inducción.
	3	Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.
	4	Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.
	5	Dirige al trabajador al sitio donde se dictar la Inducción General de la empresa y le indica su lugar en el salón.
	6	Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
	7	Informa la finalidad del proceso de inducción.
	8	Entrega del Manual de Inducción, el folleto de contrato o contrato colectivo, si fuera el caso, y el folleto. Dé Seguridad e Higiene Industrial.
	9	De no realizarse la Inducción General de la empresa en el momento del ingreso, se traslada el trabajador a su puesto de trabajo.
Fase de Inducción General Responsable	Paso	Acción
Gerente de Recursos Humanos	1	Presenta ante los nuevos trabajadores al Presidente de la empresa
Presidente de la Empresa	2	Da las palabras de bienvenida.
	3	Suministra información general a los nuevos empleados sobre la historia, los objetivos y la estructura organizativa de la empresa.
Gerente de Recursos Humanos	4	Presenta a su Supervisor Inmediato
Supervisor Inmediato	5	Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre la estructura y objetivos del área.
Gerente de Recursos Humanos	6	Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.
	7	Proyecta el Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explica el contenido.
	8	Indica el seguimiento de lectura del folleto de Seguridad e Higiene Industrial.

	9	Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.
Fase de Inducción Específica Responsable	Paso	Acción
Supervisor Inmediato	1	Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre la unidad donde se va a desempeñar, así como con sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
	2	Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del mismo.
	3	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio o área de trabajo.
Responsable de la Evaluación y Seguimiento	Paso	Acción
Gerente de Recursos Humanos	1	Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado.
	2	Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes.
	4	Archiva el formulario para el control posterior.

Evaluación y Seguimiento del Programa de Inducción De acuerdo a Ivancevich John (2005)

La fase final de un programa sistemático de inducción es la asignación del nuevo empleado a un puesto. En ese momento, el supervisor debe tomar el relevo y continuar el programa. Una manera de asegurar una inducción adecuada consiste en diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa o acudir a la administración por objetivos. Es posible diseñar un formato para que el nuevo empleado proporcione sus comentarios. Se le diría: "Complete esta lista de verificación tan bien como pueda. Entréguela luego a su supervisor para que la revise con usted y le de todos los datos adicionales que necesite". El empleado y el supervisor firman el formato de información del puesto. Mediante una junta con el grupo de inducción al cumplirse el primer mes de trabajo se abren oportunidades de seguimiento

para determinar que también se está adaptando el empleado, además de que se hace posible evaluar el programa de inducción. El formato no tiene por objeto poner a prueba los conocimientos, sino mejorar el proceso de inducción. Pág. 404

Luego de finalizar la Puesta en práctica del programa de inducción y antes de terminar o durante el proceso de entrenamiento del empleado en el nuevo puesto de trabajo. Se debe realizar una evaluación del programa con el objeto de identificar cuáles son los puntos claves o débiles de la inducción, que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos para hacer una re-inducción, refuerzos y otros.

EL papel del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de Inducción

- El departamento de Recursos Humanos funge como diseñador y elaborador del programa de Inducción.
- Coordinador y organizador del programa de inducción.
- Conjuntamente con las máximas autoridades de la empresa inaugura el evento, donde ya se pone en práctica la inducción de los nuevos trabajadores.
- Realiza la evaluación y seguimiento del programa.

Destacar la importancia de la socialización dentro del proceso de inducción de recursos humanos

La Socialización según ivancevich John (2005:402) Es el proceso que ocurre cuando un empleado nuevo aprende las normas, valores,

procedimientos de trabajo, pautas de conducta, y códigos de vestuario que se esperan en la organización. Este dice también que la socialización organizacional consiste en procesos sociales a través de las cuales las organizaciones transmiten a sus integrantes lo que se espera de sus funciones.

Quienes pasan por una socialización responden a ésta, tanto en el plano cognoscitivo, como en el emocional. En primer lugar, reciben y tratan de entender los mensajes culturales que les envían los agentes de la socialización: compañeros de trabajo, superiores, subordinados, clientes. En segundo lugar, aceptan y concuerdan con esos mensajes en diversos grados intelectuales y emocionales. Si no aceptan o no entienden esos mensajes las personas socializadas tienen que inventar su propia conducta. Pág. 402

Socialización Organizacional es importante según Chiavenato Idalberto (1999)

Porque a medida que nuevos empleados ingresan a las empresas, se requerirá que se integren a sus funciones mucho más rápido y esto se logrará mediante la socialización empresarial, que es una integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan en él, y constituirán el conjunto de procesos mediante los cuales aprenderán el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa, en la que ingresan.

En general, lo que se requiere aprender mediante la socialización empresarial es:

- 1- Los objetivos básicos de la organización;
- 2- Los medios elegidos para lograr los objetivos;
- 3- Las responsabilidades inherentes al cargo;

- 4- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función;
- 5- El conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

El grado en que el nuevo empleado debe aprender estos valores, normas y patrones de comportamiento, depende del grado de socialización exigido por la empresa. Muchas veces la socialización empresarial requiere un proceso destructivo o de desaprendizaje de valores y patrones de comportamiento propios de otras empresas en las que haya trabajado anteriormente; otras, sólo incluye reafirmación de algunas normas. Es por ello, que el proceso de socialización empresarial se conoce como programa de integración de nuevos empleados o programa de inducción de personal.

También se dice que es un proceso, que a pesar de su continua presencia, resulta fácil pasarlo por alto. Sin embargo puede hacer o deshacer una carrera y los planes de personal en una organización. La rapidez y eficacia de la socialización determina la lealtad, el compromiso, y la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida. La estabilidad y la eficacia de las organizaciones dependerán de la habilidad que tengan estas, para socializar a sus componentes. Pág.27.

La socialización es uno de los procesos más importantes para las empresas, debido a que es a través de este, que se imparte todas las normas, reglas y valores por las cuales se debe regir el comportamiento de los trabajadores en la misma. Todos estos patrones de comportamientos, lo van a difundir a los nuevos trabajadores a través de la difusión y puesta en práctica del programa de inducción creado por la organización.

Por qué es importante socializar

Algunos adoran socializar con sus compañeros de trabajo, otros no tanto. Te guste o no, es fundamental tener una buena relación con tus colegas y no sólo porque sea bueno para tu carrera, también porque hace bien para tu autoestima, confianza y bienestar general. Al final de cuentas, no hay nada peor que tener que lidiar con compañeros de trabajo que no te caen bien y tener que fingir una relación amigable.

Ser sociable en el trabajo es esencial para tu carrera, debido a que si no tienes la capacidad de establecer relaciones humanas con los demás, tu trayectoria probablemente va a sufrir consecuencias negativas. Es por ello, que mantener una relación amigable con todos y conocer mejor a las personas que trabajan contigo te ayuda a comunicarte mejor, a tener más confianza en otros y a trabajar en grupo.

En las empresas más actualizadas, el concepto de “una casa afuera de tu casa” ya llegó al ambiente de trabajo, el cual se transformó en un tipo de “espacio comunitario” donde las personas se ayudan, interactúan y evolucionan juntas. Es evidente que existe cierta competencia y que estás ahí, para avanzar en tu carrera, pero ser cortés, mantener un buen nivel de compañerismo y simpatía con todos es esencial, tanto en empresas pequeñas como en multinacionales.

Al socializar con otros, generas mayor confianza en las personas que te rodean, aumentas tu poder de persuasión, desarrollas empatía para crear una cultura de alto rendimiento donde las personas trabajan juntas en armonía. Con esto, te beneficiarás con una mayor inteligencia emocional y también crearás habilidades que te van a permitir lidiar mejor con los demás.

Si tienes dudas sobre el grado de socialización ideal en una empresa y hasta qué punto debe llegar tu conexión con los demás colaboradores, recuerda que lo ideal es que se realice principalmente dentro de la compañía. Momentos como coffeebreaks, celebraciones de cumpleaños o un happyhour te ayudan a expandir este, Incluso beneficios, siempre manteniendo una etiqueta profesional que incluye no tomar de más, no exponer tu vida personal o no sobrepasarte con otros colegas.

<https://www.glassdoor.com.mx/blog/la-importancia-de-socializar-en-el-trabajo/>

En una buena medida, socializar en el trabajo, te ayuda en diversos aspectos y es una manera óptima de ser admirado y valorado por un grupo. Todos nosotros tenemos estas capacidades unos más que otros. Desarrollar estas habilidades nos ayudarían a conseguir grandes logros y mejorar cada vez nuestras relaciones, nuestro proceso de socialización y esto nos llevaría por tanto alcanzar los objetivos planteados por la empresa y los objetivos planteados por el mismo trabajador a manera personal, que se podrían lograr con la colaboración del trabajador y apoyo del equipo.

Según Chiavenato (2009:154) Métodos de Socialización Organizacional

Proceso Selectivo: La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos o recompensas del gerente y el estilo de administración, etc. Incluso antes que el candidato sea aceptado, el proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

Contenido del Cargo: El nuevo candidato debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir tareas gradualmente más complicadas y desafiantes. Los nuevos empleados que reciben tareas relativamente exigentes están más preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito. Con esto los empleados principiantes tienden a interiorizar altos estándares de desempeño y expectativas positivas respecto a recompensas resultantes del desempeño excelente. Cuando los principiantes son dedicados a tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar éxito, ni la motivación que se deriva de éste.

Supervisor como tutor: El nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa. El supervisor debe cuidar los nuevos empleados como un verdadero tutor que los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo en este sentido, la organización tiende a ser vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor no es eficiente en la recepción y conducción del recién llegado, la organización tiende a ser vista de manera negativa. Por tanto, el supervisor debe realizar cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado:

- a. Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar.
- b. Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea.
- c. Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar.
- d. Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

Grupo de Trabajo: El grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. La integración del nuevo empleado debe ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero. La aceptación grupal es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse.

Programa de Integración: Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. También recibe el nombre del programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización. Su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpóre los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus cuadros.

Estos métodos representan las diferentes estrategias que utiliza la organización para mejorar y profundizar en el proceso de socialización. Este proceso de socialización se lleva a cabo en los diferentes espacios de la vida organizacional. Este proceso de socialización se está ejecutando o se ejecuta constantemente, a través de cada uno de los diferentes métodos. Las organizaciones están socializando primero, a partir del momento en que el candidato entra en contacto con la organización a esto se le llama proceso selectivo. Segundo, Contenido del Cargo se le llama a la integración del candidato en lo que respecta a las diferentes complejidades que se le

presentan al trabajador, con la realidad de su puesto de trabajo, realizando estas tareas complejas y sencillas en las que este pueda tener el correcto desenvolvimiento y se pueda defender laboralmente, y lograr el éxito en sus actividades.

El tercer método lo identifican como el supervisor como tutor. En este juega un papel de gran importancia el representante de Recursos humanos que será el encargado de selección un supervisor con una perfecta preparación para poder saber cómo lo va a guiar o tutorear en la organización. Los dos métodos para socializar son los más importantes para la empresa y para el trabajador, los cuales desarrollan y representan más sentido de pertenencia al mismo, y son el de grupo de trabajo y la puesta en práctica de El cuarto método que es el programa de integración.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto (1999) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2009) "Gestión del Talento Humano". Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ivancevich John (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial MC Graw Hill. México.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)

Mondy Wayne, Noe Robert (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial Pearson. México.

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>

<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

<https://www.glassdoor.com.mx/blog/la-importancia-de-socializar-en-el-trabajo/>

<https://lourdesloaiziga.wixsite.com/lourdesloaiziga/single-post/2016/11/27/programa-de-inducción-pasos-para-una-correcta-aplicación>

REFERENCIAS

- Ansorena Alvaro (1996) "15 Pasos Para la Selección de Personal con Éxito". Edición 5. Editorial Paidós Empresa. España.
- Bohlander George, Snell Scott (2008) "Administración de Recursos Humanos". Edición 14. Editorial Cengagelearning. México.
- Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 12. Editorial Internacional Thompson Editores. México. México.
- Castaño María, Gerardo López, José Prieto (2011) "Guía Técnica y de Buenas Prácticas de Reclutamiento y Selección de Personal". Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Chiavenato Idalberto (1999) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato Idalberto (2007) "Administración de Recursos Humanos". Edición 8va. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato Idalberto (2009) "Gestión del Talento Humano". Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chirinos Nilda (2009) "Guía-Texto para la selección de personal". Universidad de Carabobo. Valencia.
- Constitución De La República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Dessler Gary (1994) "Administración de Personal". Edición 6ta. Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana. México.
- Dessler Gary (2009) "Administración de Recursos Humanos". Edición 11va. Editorial Pearson. México.
- Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) "Administración de Recursos Humanos". Edición 5ta. Editorial Pearson. México.
- Dolan, Cabrera, Jackson, Schuler (2003) "La Gestión de los Recursos Humanos". Edición 2da. Editorial Mc Graw Hill. México.

Dolan, Cabrera, Jackson, Schuler (2005) "La Gestión de los Recursos Humanos". Edición 3ra. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ivancevich John (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial MC Graw Hill. México.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2010)

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (2012)

Melinkff Ramón, (1986) "La Estructura de la Organización". Edición 4ta. Editorial Contexto Editores. España.

Mondy Wayne, Noe Robert (2005) "Administración de Recursos Humanos". Edición 9na. Editorial Pearson. México.

MondyWayne (2010) "Administración de Recursos Humanos". Edición 11va. Editorial Pearson. México.

Sotomayor Alfonso Amador (2016) "Administración de Recursos Humanos". Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

Werther William y Davis Keith (2008) "Administración de Recursos Humanos". Edición 6ta Editorial MC Graw Hill. México.

Cejas Magda, Vásquez Galo, Chirinos Nilda () "Administración de Recursos Humanos". Edición 1era. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

www.thgestionth.blogspot.com

<https://www.glassdoor.com.mx/blog/la-importancia-de-socializar-en-el-trabajo/>

<https://informaconsultores.com/la-planificacion-de-los-recursos-humanos-en-las-empresas/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_humanos

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/>

<https://www.glassdoor.com.mx/blog/la-importancia-de-socializar-en-el-trabajo/>

<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/contratacion.htm>

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=que+es+jubilaci%C3%B3nGG>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

<https://www.definicionabc.com/general/sistema.php>

<https://concepto-de-sistema-en-la-organizacion/>

<https://articles.jobconvo.com/es/que-es-reclutamiento-mixto-y-como-ejecutarlo/>

<https://tareasuniversitarias.com/los-criterios-de-validez-y-confiabilidad-en-el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

<https://lourdesloaiziga.wixsite.com/lourdesloaiziga/single-post/2016/11/27/programa-de-inducción-pasos-para-una-correcta-aplicación>

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Guía de estudio para la asignatura gestión de recursos humanos i (681 – 4122) de la especialidad gerencia de recursos humanos, universidad de oriente – núcleo de Monagas
Subtitulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Msc. Martínez Fuentes, Rannolis Josefina	CVLAC	C.I: 11.335.474
	e-mail	rannolismartinez@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

planificación
cargo
descripción
análisis
reclutamiento
selección
inducción.
asistente

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

La Gerencia de Recursos Humanos es una disciplina profesional que centra su campo de estudio en el talento humano dentro de las organizaciones, con el objetivo de lograr tanto las metas individuales, como las organizacionales donde se alcance la mayor productividad. La asignatura Gestión de Recursos Humanos I contribuye con la formación académica de los futuros profesionales, porque en esta se tiene la responsabilidad de orientar el proceso de enseñanza- aprendizaje de los estudiantes.

En esta guía de estudio se enseña la base fundamental para poder entender las demás asignaturas de esta carrera, porque en ella se manejan los procesos primordiales de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos en lo que respecta a la formación de conceptos, teorías y principios que representa el sistema de Recursos Humanos. Con relación al programa de la asignatura la sinopsis de contenido se presenta de la siguiente forma: Unidad I. Planificación de Recursos Humanos; Unidad II. Requerimientos de los Cargos y Reclutamiento de Recursos Humanos; Unidad III. Selección de Recursos Humanos; Unidad IV. Incorporación del Trabajador a la Organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:			
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:			
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I:			
	e-mail				
	e-mail				

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2021		

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOASI_MFRJ2021

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Profesor Asistente

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: **Trabajo de Ascenso**

Dato requerido. Ej: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CUNELES
Secretario



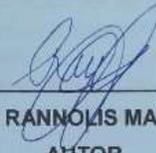
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Signature]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



PROF. RANNOLIS MARTINEZ
AUTOR