



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

## Indice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente.....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos.....	4
1.1 Definiciones de administración de recursos humanos .....	4
1.2 Origen de la administración de recursos humanos.....	5
1.3 Importancia de los recursos Humanos .....	7
1.4 Funciones que debe de cumplir el departamento de los recursos humanos	8
1.4.1 Función de empleo .....	8
1.4.2 Función: administración del personal.....	8
1.4.3 Función: desarrollo y dirección de recursos humanos .....	9
1.4.4 Función: relaciones laborales.....	9
1.4.5 Función: servicios sociales.....	9
1.4.6 Función de retribución .....	10
1.4.7 Función seguridad e higiene en el trabajo .....	10
1.5 Características de los recursos humanos.....	10
1.6 Roles de la ARH .....	13
Capítulo dos: Métodos de integración de recursos humanos.....	14
2.1. Proceso de integración .....	14
2.1.1 Diagnostico.....	15
2.1.2 Inventario de los recursos humanos.....	16

2.1.3	Adelgazamiento en recursos humanos.....	19
2.2.	Reclutamiento de personal .....	20
2.2.1	Proceso de reclutamiento.....	21
2.2.2	Clasificación del reclutamiento.....	22
2.2.2.1	Reclutamiento interno .....	23
2.2.2.2	Proceso del reclutamiento interno.....	23
2.2.2.3	Ventajas del reclutamiento interno.....	24
2.2.2.4	Desventajas del reclutamiento interno .....	26
2.2.3	Reclutamiento externo .....	26
2.2.3.1	Principales técnicas de reclutamiento externo:.....	27
2.2.3.2	Ventajas del reclutamiento externo.....	30
2.2.3.3	Desventajas del reclutamiento externo .....	30
2.2.3.4	Reclutamiento mixto .....	31
2.3	Selección de personal.....	32
2.3.1	Proceso de selección del personal.....	33
2.3.2	Selección de personal como proceso de comparación .....	33
2.3.3	La selección como proceso de decisión.....	34
2.4	Integración de personal .....	36
2.4.1	Principios básicos de la integración de personal .....	37
2.4.2	Técnicas de integración de personal.....	38
2.4.3	Proceso de integración de personal.....	39
2.4.3.1	Reclutamiento .....	40
2.4.5	Modelo de integración de personal .....	45
	Desarrollo del modelo de integración de personal.....	45
2.4.6	La empresa como sistema de roles.....	46
2.4.7	Desempeño del rol .....	47
2.5	Diseño de cargos.....	48
2.5.1	Modelos de diseño de los cargos.....	49
2.5.2	Modelo clásico de diseño de cargos .....	49
2.5.3	Modelo humanista de las relaciones humanas.....	51

2.5.4 Modelo situacional o contingencia .....	52
Capítulo tres: Etapas del proceso de integración que impactan para el fortalecimiento de la organización .....	54
3.1 Socialización organizacional .....	54
3.2 Métodos para promover la socialización.....	56
3.3 Proceso de reclutamiento factor clave del éxito empresarial .....	57
3.4 La selección de personal como factor clave del éxito .....	59
3.6 Inducción del nuevo empleado factor clave del éxito .....	62
3.7 Orientación y socialización.....	63
3.8 Orientación sobre la organización .....	64
3.9 Orientación sobre el departamento y el puesto:.....	65
Conclusiones.....	66
Bibliografía .....	67

## Resumen

Esta investigación aborda como tema general Gestión de talento humano y subtema sistema de integración de recursos humanos que desarrollan el fortalecimiento de la organización el cual tiene como estrategia afrontar los retos de las organizaciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento.

Se tiene como objetivo especificar los sistemas de integración de los recursos humanos que desarrollan el fortalecimiento de la organización, debido a lo fundamental que es para la estabilidad de las empresas, lo importante que es para aumentar la productividad en las operaciones y obtener resultado en la misma.

Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá; mejorar el Desempeño Laboral, una mejor integración, motivación, liderazgo, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento del Talento Humano, Director General y funcionarios relacionados, para la toma de decisiones

Para la realización de este trabajo se desarrolló una metodología de trabajo que permitió establecer objetivos específicos para el tema seleccionado, desarrollarlos cada uno mediante la búsqueda, lectura, análisis y selección planteadas por especialistas del área de recursos humanos, entre ellos Idalberto Chiavenato, Michael Hitt, J. Stewart Black, William B. Werther Jr, Harold Koontz y otros, así mismo se implementaron las Normas APA para las referencias bibliográficas.

## Introducción

La presente investigación tiene como temática general la gestión de recursos humanos, el subtema el sistema de integración de los recursos humanos que desarrollan el fortalecimiento de la organización y las etapas que desarrollan el fortalecimiento y que hacen referencia al proceso administrativo aplicado al esfuerzo, los conocimientos y las habilidades.

El objetivo principal es analizar el sistema de integración de recursos humanos como función esencial de la gestión de recursos humanos que permiten mejorar la relación mutua en las organizaciones mediante la captación y la atracción de las diferentes capacidades humanas que a la vez sean observables y medibles, necesaria para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad.

El informe está estructurado en tres capítulos. En el capítulo uno tiene como objetivo dar a conocer las generalidades de la administración de recursos humanos; lo cual abarca el origen, concepto, los objetivos, las características.

El segundo capítulo especifica los instrumentos utilizados en los métodos para la integración adecuada de los recursos humanos, los procesos como: reclutamiento de personal, los enfoques y tipos de selección, contratación de personal e inducción y el tercer capítulo establecer las etapas del proceso de integración que fortalecen el desarrollo en la empresa.

## Justificación

Desde la perspectiva teórica esta investigación permitirá completar los diversos estudios realizados mediante los diferentes autores, con respecto al análisis de los recursos humanos propiamente a los subsistemas de integración de los recursos humanos al igual que su incidencia en la implementación de estrategias competitivas empresariales para poseer un personal altamente calificado. Esta investigación se realiza por la importancia y alcance de la misma en relación a su tópico que contribuye en gran parte al proceso de toma de decisión razonada y congruente a los objetivos de la empresa al momento del reclutamiento y selección de personal.

Desde el enfoque práctico el estudio facilitara a las organizaciones información concreta, medible y analizable respecto a la situación de las organizaciones en la búsqueda de recursos humanos en base a competencias sirviendo como referencia a quienes tengan el interés de conocer la forma en que se puede llevar a cabo el reclutamiento, la selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones.

Desde la perspectiva metodológica esta investigación será de ayuda a los estudiantes de las próximas generaciones que estudien en la unan y que deseen hacer consulta de este material investigativo para la realización y mejoramiento de sus nuevos trabajos de seminario de graduación y lo tomen responsablemente como guía de apoyo

## Objetivos

### Objetivo general

Especificar los elementos del sistema de integración de recursos humanos que desarrollan el fortalecimiento de la organización para que este permita comprender cómo una buena gestión de talento humano sirve para mejorar el desempeño laboral, mejorar la integración, la motivación y el liderazgo a fin de lograr resultados positivos para las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Presentar las generalidades de la administración de recursos humanos.
2. Describir los instrumentos utilizados en los métodos para una integración adecuada de los recursos humanos.
3. Establecer las etapas del proceso de integración que desarrollan el fortalecimiento de la organización.



## Capítulo uno: Generalidades de la administración de recursos humanos.

Cuándo se habla de administración de recursos humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo trabajando en las organizaciones, a medida que las organizaciones crecen y se multiplican son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan. (Cortez, 2014, pág. 2)

### 1.1 Definiciones de administración de recursos humanos

Existen diferentes definiciones de los cuales detallaremos a continuación:

Administración: es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad (James A. F. Stoner, 2006)

La Administración de recursos humanos: consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (William B. Werther Jr., 2000, pág. 20)

La Administración de Recursos Humanos: se define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. (Ramirez J. , 2007, pág. 1)

La Administración de Recursos Humanos: es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Gutierrez, 2015, pág. 2)

## 1.2 Origen de la administración de recursos humanos

El campo de administración de los recursos humanos no apareció de improviso, desde tiempos muy remotos (antigüedad) las personas se organizaban para desempeñar sus labores; desde la asignación de tareas, hasta la especialización de determinados trabajos, se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social (individuos que buscan un bien común).

La práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio, es por este motivo que a través del tiempo las técnicas para la administración de los recursos humanos no solamente han cambiado sino también se han implementado, de tal manera que la administración de los recursos humanos ha ido evolucionando.

Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedo demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal, a pesar de que tanto Taylor, como Fayol otro percusor de la administración consideraban el recurso humano como una parte más de las máquinas. (Núñez, 2011, pág. 4)

Así, del mero reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las necesidades económicas con las sociales,

para llegar a la consideración de los recursos humanos como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual.

En cierto modo, el cambio en la administración de los recursos humanos ha sido global, puesto que ha derivado de la combinación de diversos factores. La implantación de nuevas tecnologías ha sido clave en la transformación de la sociedad y de los sistemas de administración de las empresas. Asimismo, los cambios tecnológicos han impulsado sistemas de producción flexibles que logran obtener nuevos productos y nuevos sistemas de compra que, a su vez, han provocado una revolución en el ámbito comercial.

La manera de enfocar la gestión de los recursos humanos depende, en cada caso, de múltiples factores. Así, la optimización de recursos, el diseño de la estructura organizativa y las políticas de retribución se diseñan de manera distinta en cada empresa, de forma que se puede decir que la modernización de la gestión de recursos humanos no se da con la misma rapidez o intensidad en todos los tipos de empresas.

Con el tiempo han surgido estos nuevos modelos, enseguida encontramos numerosos factores desencadenantes, así las relaciones entre países y sociedades, los modelos de organización política y económica, los cambios en la economía (desregulación, apertura de mercados), la privatización de empresas, y la percepción de los ciudadanos del papel del estado han intervenido sin duda en este proceso de cambio.

En la actualidad los recursos humanos son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa, cuya relación con los recursos financieros, materiales y técnicos, son la base para el logro de objetivos y metas, así como crecimiento y consolidación de variadas empresas y organizaciones. (García, 2011)

### 1.3 Importancia de los recursos Humanos

La verdadera importancia de los recursos humanos se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, es decir lograr los objetivos que fueron planteados por la misma empresa. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Las personas constituyen el recurso más valioso. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Los empleados llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

El principal desafío que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo integra. La administración de los recursos humanos existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su tarea, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz. (Rodríguez L. , 2014)

## 1.4 Funciones que debe de cumplir el departamento de los recursos humanos

Toda empresa, independientemente de su tamaño, la actividad económica que realice y su naturaleza requieren de una óptima gestión de sus recursos humanos, es por eso que en esta ocasión me enfocare en las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos.

### 1.4.1 Función de empleo

Esta función tiene como objetivo proveer a la empresa de los recursos humanos idóneos en base a una adecuada planeación, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar todos los procesos del negocio. Comprende la ejecución de los procesos siguientes:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Contratación
4. Inducción.
5. Vencimiento de contrato de trabajo y despido.

### 1.4.2 Función: administración del personal

Consiste en gestionar los trámites de carácter jurídico y administrativo relacionados con el personal, se integran actividades entre las que destacan:

1. Selección y formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores.
2. Tramitación de nóminas y seguros sociales.
3. Control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo).
4. Control de asistencia
5. Aspectos relativos a la disciplina del personal.
6. Calificación de méritos.

#### 1.4.3 Función: desarrollo y dirección de recursos humanos

Tiene por objeto crear, mantener y desarrollar un recurso humano con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades:

1. Establecer planes de carrera
2. Evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas.
3. Crear planes de formación y realizarlos.
4. Estudiar el clima laboral
5. Alcanzar eficiencia y eficacia con los empleados disponibles.

La formación de los trabajadores se realiza de cara a promocionarlos a puestos de mayor responsabilidad.

#### 1.4.4 Función: relaciones laborales

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos) a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje).

#### 1.4.5 Función: servicios sociales

Esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral. Dentro de estos servicios podemos citar:

1. Economatos
2. Residencias
3. Comedores
4. Seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad

#### 1.4.6 Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia.

La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo.

#### 1.4.7 Función seguridad e higiene en el trabajo

(Perez, 2012, pág. 3) Afirma que: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

A grandes rasgos estas representan las principales funciones que desempeña el área de Recursos Humanos, sin embargo existen otras más.

### 1.5 Características de los recursos humanos

Existen diferentes características que describen los recursos humanos de toda empresa que se describen en los siguientes textos.

1. No pueden ser propiedad de la organización: a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia y las habilidades son parte del patrimonio personal, los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial,

las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

2. Las actividades de las personas en las organizaciones: son como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales.

Los individuos pondrán a disposición de la organización, los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades: son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

Generalmente se ha pensado que los Recursos Humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar.

Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales,



reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos, el factor humano tiene las siguientes posibilidades:

1. El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado: básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional, en la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
2. Los recursos humanos son escasos: no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los Recursos Humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Ramirez, 2006)

## 1.6 Roles de la ARH

Dentro de los roles de un ARH, se señalan los siguientes:

1. Participar en la definición del personal al revisar los perfiles.
2. Colocar a la persona adecuada, buscar obtener una cooperación participativa y creativa de sus empleados.
3. Aplicar las políticas y procedimientos de la empresa, capacitar, entrenar y mejorar el desempeño de sus trabajadores.
4. Proteger la salud física y emocional del empleado, mantener un clima de relaciones laborales agradable y productivo.
5. Orientar a los nuevos empleados, evaluar y establecer métodos para mejorar el desempeño.
6. Mantener comunicaciones de negociación, conciliación y gestión, reconocer y recompensar los éxitos de sus empleados.
7. Actualizar el rubro de compensaciones y prestaciones, tener bajo control indicadores de costo (mano obra, rotación, tiempos muertos, etc.).

La integración hace de personas externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de esos 7 pasos. (Juarez & Rodriguez Ebrard, 2006, págs. 4,6)

## Capítulo dos: Métodos de integración de recursos humanos

En este capítulo detalla el proceso de integración de recursos humanos abarcando desde la fase de diagnóstico hasta la inducción del empleado.

### 2.1. Proceso de integración.

El proceso de integración de recursos humanos consiste en planificar el empleo, sumar personal mediante el diagnóstico e inventario de RH y el reclutamiento, restar personal mediante el adelgazamiento, y seleccionar y contratar a los empleados. Cuando las organizaciones desempeñan estos pasos debidamente, podrán contar con empleados competentes que ayudarán a la organizaciones a seguir su dirección estratégica. Así pues una vez que la organización ha establecido su estrategia y ha diseñado su estructura, llega el momento de agregar a las personas.

Esto es uno de los roles más importantes de la ARH, el cual ha acrecentado la importancia de los gerentes de recursos humanos dentro de la organización. Cuando hayamos contratado a las personas idóneas tendremos que ayudarlas a adaptarse a la organización y asegurarnos que mantengan actualizados sus conocimientos y habilidades para el trabajo a desempeñar. Lo cual se consigue a través de la orientación, la capacitación, el entrenamiento y desarrollo.

Los últimos pasos del proceso de la ARH tienen el propósito de identificar las metas del desempeño, junto con sus comportamientos, evaluar y corregir los problemas del desempeño y si fuera necesario trabajar de cerca con los empleados para sostener un nivel alto de eficacia, a lo largo de toda su vida laboral. También es necesario considerar para ello las remuneraciones y las prestaciones, así como la higiene y la seguridad de su trabajo.

Una buena planeación ARH no garantiza el éxito y el bajo costo en cuanto a recursos humanos de las organizaciones se refiere. La calidad y el éxito de una organización están determinados en gran medida por las aptitudes y actitudes de las personas que se emplean.

El reto de casi todas las organizaciones depende de que estas encuentren a empleados que cuenten con los talentos naturales, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía.

Las decisiones y los métodos de integración de personal y de administración de recursos humanos son fundamentales para asegurarse de que la organización contrate al personal adecuado, lo retenga y mantenga en óptimos niveles su plan de carrera.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador revisa y analiza mediante el diagnóstico, los puestos actuales y el inventario de los RH, para posteriormente hacer la elección y suministrar de los recursos humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes.

Es necesario desarrollar estrategias dentro de cada proceso que involucre los recursos humanos y materiales, los cuales son importantes para accionar y ejecutar los planes de la organización.

### 2.1.1 Diagnostico

Es la planeación genérica incluyente sobre las necesidades de recursos humanos de la organización, es un análisis sobre el RH que se tiene actualmente, su potencial, y lo que se requiere, así como la ubicación de cada uno ellos, para esto es importante basarse en el manual de organización, que es el documento donde se tiene los análisis de puestos o cargos, describe el perfil del mismo, la ubicación del puesto, sus actividades genéricas y específicas al detalle, sus responsabilidades en cuanto a deberes, maquinaria, herramientas, equipos, materiales y formularios utilizados, supervisión, registros de informaciones, etc. (Juarez & Rodriguez Ebrard, 2006, pág. 6)

Por otro lado, las habilidades humanas necesarias para el mismo como capacitación, experiencia, educación, juicio, iniciativa, esfuerzo y destrezas físicas, responsabilidades, habilidades comunicativas,

características emocionales, demandas sensoriales poco comunes como vista, olfato, oído, tacto, gusto.

Beneficios:

1. Propone la eficiencia de la gestión del recurso humano en las empresas a través del desarrollo del personal.
2. Genera valor añadido y competitividad en las empresas, tomando como base el desempeño y desarrollo del capital humano.
3. Valora la gestión del capital humano como elemento clave en la filosofía de las organizaciones.

### 2.1.2 Inventario de los recursos humanos

Para cualquier organización es necesario contar con un inventario, el cual consiste en un resumen de información sobre las características de los miembros de una organización.

Esta información se centra tanto en el desempeño anterior de los mismos, así como en la potencialidad que puedan desarrollar mediante la capacitación, para utilizar mejor al personal en el futuro. Este documento contiene el historial de un individuo en la organización e indica sus fortalezas, debilidades, oportunidades, así como los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar los puestos siguientes.

El inventario de recursos humanos sirve para indicar a la gerencia que es lo que puede hacer los empleados en forma individual, cuál es el potencial o talentos con el que cuenta la organización. Normalmente es un proceso largo, en el cual se analiza los flujos del trabajo e identificamos los comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes con las que cuenta, a qué nivel inmediato superior puede ascender y cuáles son los conocimientos, habilidades y entrenamiento que necesita aprender para ocupar posteriormente dicho puesto. (Juarez & Rodriguez Ebrard, 2006, pág. 7)

## Métodos de inventario de recursos humanos

Hay muchas técnicas que permiten a la empresa dar una descripción clara y precisa de sus recursos humanos actuales.

Una encuesta reciente de las técnicas de proyección utilizadas por 195 empresas norteamericanas, reveló que existen varios métodos para analizar el estado actual.

Los más usados son la "auditoría de posiciones clave", las "tablas de dotación de personal", los "inventarios de destrezas" y los "análisis de cargos" y que a continuación se describen:

1. Auditoría de posiciones clave: esta auditoría es simplemente una manera cómoda de resumir los datos necesarios para planear las posiciones clave y para poner a los gerentes apropiados en el cargo adecuado en el momento oportuno.  
Implica revisar el desempeño gerencial y la efectividad de los instrumentos que posee. Dicha auditoría tiene en cuenta los factores ambientales a fin de detectar los elementos gerenciales anticuados. También incluye información acerca de la edad de cada gerente, su educación, años de servicio en la empresa, posibilidades de ascenso y posibles reemplazos. Los planeadores se valen de las auditorías ante todo para la planeación de trayectorias, la colocación y el traslado de ejecutivos.
2. Tablas de dotación de personal: las tablas de dotación de personal son cuadros donde se indica el número de empleados en cada categoría y cargo. Las utilizan principalmente los ingenieros industriales, de manera conjunta con datos provenientes de los análisis de cargos y estudios de tiempo, a fin de establecer el tamaño laboral óptimo. Se pueden usar anotaciones para clasificar más detalladamente a los empleados en cada categoría. Las anotaciones dan información sobre el sexo, edad, estado civil, incapacidades y otras características personales, así como el tiempo de capacitación que se requiere para

que el empleado adquiriera las destrezas específicas exigidas por el cargo.

3. Inventarios de destrezas: los inventarios de destrezas, versión especializada de las tablas de dotación de personal, son un componente esencial de la planeación de los recursos humanos. Dan información sobre el tipo y número de destrezas ofrecidos por los recursos humanos de la empresa en ese momento.

Por ser muy grande el número de características que se podrían registrar en el inventario, los planeadores deben incluir solamente aquellas que sean pertinentes de acuerdo con los requisitos futuros de la organización.

4. Análisis de cargos: el análisis de cargos es un proceso mediante el cual los planeadores reúnen y compendian información sobre todos los cargos en la empresa. La información proviene de entrevistas, observaciones, cuestionarios, conferencias de supervisión, listas de verificación, manuales, informes de estudios de tiempo, y organigramas. Las descripciones de los cargos incluyen información de identificación tales como el título del cargo, su localización y su posición dentro de la jerarquía organizacional

Luego de esta breve identificación sigue una descripción concisa pero detallada de lo que hace el empleado y cómo y por qué lo hace.

Estas descripciones suelen abarcar la naturaleza del trabajo asignado, tareas específicas, áreas de responsabilidad, grado de autoridad y condiciones de trabajo. Por último, se adjunta a la descripción de un cargo, una enunciación de las destrezas mentales y físicas necesarias para cumplirlo. Tales enunciaciones se denominan especificaciones del cargo.

Estas técnicas ayudan a los planeadores a reunir la información necesaria sobre cargos actuales y personal gerencial clave, la información permite a los planeadores determinar el estado actual de los recursos humanos y sirve como base para la proyección futura. (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006)

### 2.1.3 Adelgazamiento en recursos humanos

Adelgazamiento de empresas es una expresión coloquial para significar la reducción de trabajadores de una empresa por diferentes motivos, entre los que destacan problemas financieros, reducción del cash flow, pérdida de contratos gubernamentales o cambios tecnológicos o de productividad.

Con el adelgazamiento en primer lugar se buscan efectos positivos, como la reducción de costos a la espera de mejores tiempos, revitalización de empresas obsoletas, eliminación de puestos innecesarios, en definitiva la busca de una mejor posición competitiva que permita la supervivencia de la empresa y asegure la consecución de beneficios futuros.

Los efectos negativos se centran en los empleados despedidos, tanto sean trabajadores mayores prejubilados, jóvenes con dificultades de inserción por su perfil profesional, o mandos intermedios, estos últimos suelen ser mayoritariamente las principales víctimas de la reducción. Los empleados supervivientes pueden llegar a la conclusión que si el despido ha sido causa de la negligencia de los directivos o de una injusticia en el proceso de selección, no existe ningún motivo para pensar que ellos no puedan ser los siguientes.

También afecta a los clientes de la empresa que pueden apreciar en la reducción de personal una pérdida en el servicio de la empresa.

La propia organización se puede ver afectada por la pérdida de personas valiosas en la que la empresa ha invertido importantes recursos en su formación y que una vez superada la crisis, difícilmente podrá recuperar.

Por último la pérdida del trabajo se traduce en un efecto pernicioso en la comunidad donde la empresa está establecida, cuanto mayor es la dependencia económica de la población donde la empresa está localizada, mayores son las consecuencias.



Para minimizar los efectos negativos se requiere un plan de acción basado en la justicia en la selección de candidatos, veracidad y respeto a los empleados en las comunicaciones, la selección de candidatos se hará por criterios económicos y atendiendo a situaciones personales, hay que evitar cualquier preferencia de tipo subjetiva. En cuanto a la veracidad, es tan sencillo como no mentir y comunicar con transparencia los hechos relevantes.

Finalmente comunicar el alcance con honestidad, realizarlas por una persona con tacto y credibilidad, explicar los criterios de selección con sinceridad y claridad, comunicarlo con antelación para favorecer la recolocación, y por ultimo no crear falsas expectativas ni alarmar innecesariamente (Segarra., 2009)

## 2.2. Reclutamiento de personal.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

Es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas.

La primera de éstas es la condición del mercado laboral hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto. Una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo "libre".

En contraste con este mercado libre, tenemos un mercado de trabajo "tirante", evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer el trabajador.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la

empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Existen dos formas de reclutamiento:

1. Pasivo: sucede cuando una persona está interesada en laborar en la empresa y envía directamente su currículum al área de recursos humanos o al departamento en el que le interesa trabajar, aun cuando la empresa no haya lanzado una convocatoria para seleccionar candidatos.

Es importante que cuando cualquier departamento reciba un currículum lo envíe al área de recursos humanos, indicando si desea iniciar el proceso de selección debido a una necesidad actual o simplemente archivarlo como posible buen candidato.

2. Activo: esta sucede cuando se llevan a cabo acciones concretas y puntuales de reclutamiento a través de inserción de anuncios, presentaciones de la empresa.

#### 2.2.1 Proceso de reclutamiento

Lo aspectos que intervienen en el reclutamiento desde el punto de vista de la empresa son: Los requisitos de reclutamiento, las políticas y procedimientos de la compañía y la imagen de ésta.

1. Requisitos de reclutamiento: el proceso de reclutamiento comienza necesariamente con una descripción y una especificación detallada de los puestos y sus competencias requeridas. Sin éstas, los reclutadores no pueden determinar en qué medida concuerdan los solicitantes con las competencias del puesto. Los reclutadores deben entender qué competencias son indispensables y cuáles son solo deseables.
2. Políticas y prácticas de la organización: en algunas organizaciones las políticas y prácticas de administración de recursos humanos influyen en el reclutamiento y en quien es reclutado. Se deben detallar las

competencias requeridas en las políticas y prácticas para reclutar a las personas.

Uno de los factores más significativos son los ascensos. Para todos los fines prácticos, esta política significa que muchas empresas reclutan fuera de la organización solo para sus puestos iniciales.

La mayoría de los empleados están a favor de éste sistema, pues piensan que es justo con los trabajadores leales y que les asegura un futuro y posibilidades equitativas de ascenso. Por su parte algunos empleadores consideran que esta costumbre ayuda a proteger los secretos industriales.

3. Imagen de la organización: la imagen de la empresa que tiene la gente también afecta el reclutamiento. En igualdad de circunstancias, debería ser más fácil para la organización con una imagen corporativa positiva atraer y retener empleados que para la organización con una imagen negativa (Ivancevich, 2005, pág. 17)

De igual forma el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. En otras palabras el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

### 2.2.2 Clasificación del reclutamiento

Cuando una empresa determina que necesita empleados nuevos o de reemplazo, enfrenta la decisión de cómo generar solicitudes. Puede acudir a las fuentes internas y, si hace falta, a las externas, la mayor parte de las compañías tienen que recurrir a fuentes internas y externas para generar suficientes solicitudes y que éstas se relacionen y describan que tipo de

competencias son las requeridas por el puesto. La elección de un método de reclutamiento puede marcar la diferencia en el éxito de estas actividades.

#### 2.2.2.1 Reclutamiento interno

Las organizaciones pueden aprovechar su inventario de competencias, habilidades y conocimientos para identificar a los candidatos internos para las vacantes.

Sin embargo, como es difícil que los gerentes de recursos humanos estén al tanto de todos los empleados que se interesarían en la oportunidad, entonces se sigue el método de anunciar y ofrecer los puestos.

Dicho de otra manera dentro del reclutamiento interno se encuentra el siguiente proceso

#### 2.2.2.2 Proceso del reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

De igual forma el reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas empresas utilizan bancos de datos de talentos y personas capacitadas para reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participo el candidato interno.

4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa. (reclutamiento blog, 2015, pág. 3)

#### 2.2.2.3 Ventajas del reclutamiento interno

Una de las principales ventajas del reclutamiento interno es que aporta una gran motivación para los empleados que saben que puede que en algún momento, si rinden lo que corresponde, pueden llegar a un puesto mejor o que les gusta más. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorario a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un período de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad: pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no

necesita de un período experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni verificación de datos personales al respecto.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: estos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una posible promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal: que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas (Chiavenato, 2001)

Es decir que la promoción interna es la más sencilla y barata entre las fuentes de reclutamiento que permiten cubrir puestos de trabajo vacantes en una empresa.

La empresa cuenta con personal de su confianza en los puestos más altos, personas que conocen la misión, visión y valores de la empresa y están al tanto de su funcionamiento. Son personas que ya se sabe que están satisfechas con la forma de ser de la empresa. Además, ofrece mayor seguridad porque la empresa ya conoce cómo funciona el trabajador y las posibilidades que podría tener en el nuevo puesto.

Los negocios ahorran dinero con el reclutamiento interno ya que, aunque hay que formar a sus empleados para que lleguen a mejores puestos, no hay que pagar lo que cuesta un proceso de selección de personal y reclutamiento de nuevos trabajadores. Además, es mucho más rápido, ya que no hay que esperar tanto para dar con la persona adecuada porque esta se encuentra ya en la empresa.

Las inversiones en entrenamiento y formación de personal son aprovechadas en todo momento, incluso en este caso. Mientras se prepara a

los trabajadores para un posible ascenso, también se están formando y aprovechando las nuevas habilidades y destrezas con las que cuentan. (Soto, 2017)

#### 2.2.2.4 Desventajas del reclutamiento interno

Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están afuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2001, pág. 163)

#### 2.2.3 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos legales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

1. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
2. Candidatos presentados por empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
5. Contactos con universidades, escuelas entidades estatales directorios académicos.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

7. Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en diarios, revistas.
9. Agencias de reclutamiento.
10. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuados se denominan también vehículos de reclutamiento ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

#### 2.2.3.1 Principales técnicas de reclutamiento externo:

1. Consulta de los archivos de candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes.

Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características muy importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente en cualquier época aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento deber ser una actividad continua sin interrupción, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.



2. Candidatos presentados por empleados de la empresa: es también un sistema de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura ya que llega el candidato a través del empleado que al recomendar amigos o conocidos se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa para la admisión del candidato.
3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa: es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualizaciones fáciles de los carteles y anuncios con facilidad de acceso.
4. Contactos con sindicatos: aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, como estrategia principal.
5. Contactos con universidades y escuelas: aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece a través de recursos audiovisuales.

7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.
8. Viajes de reclutamiento a otras localidades: muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos esta ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa.
9. Anuncios en diarios y revistas: el anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general.
10. Agencias de reclutamiento: con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial.

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

### 2.2.3.2 Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas.

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

### 2.2.3.3 Desventajas del reclutamiento externo

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno: se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección, a los exámenes médico y la documentación, así como la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.

2. Es más costoso: exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina entre otros.
3. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno: ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía del proceso.
4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal: ya que este percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
5. Afecta la política salarial de la empresa: al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2001, págs. 225-231)

#### 2.2.3.4 Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace solamente reclutamiento interno o externo, ambos deben complementarse siempre ya que al utilizar el reclutamiento interno se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse.

Cuando se utiliza el reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, por otra parte siempre que se hace reclutamiento externo debe plantearse algún desafío u oportunidad al nuevo empleado para que este no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, muchas empresas han preferido una solución ecléctica.

Puede ser adoptado de tres maneras:

1. Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquel no de los resultados deseables.
2. Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos esperados acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento simultaneo. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos, una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos a para que esta brinde la oportunidad de crecimiento y lealtad para que la empresa no descapitalice sus recursos humanos. (Chiavenato, 2001, pág. 232)

### 2.3 Selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se 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. (Ciego, 2014)

### 2.3.1 Proceso de selección del personal

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

### 2.3.2 Selección de personal como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, la primera variable la suministran el análisis y la descripción de cargos; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección, siendo X la primera variable y "Y" la segunda.

Cuando "X" es mayor que "Y" el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y en consecuencia es rechazado. Cuando "X" y

“Y” son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente es aceptado. Cuando “X” es menor que “Y” el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y en consecuencia está superdotado para el cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.

La comparación corresponde aproximadamente al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas empresas. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante, si las medidas y las especificaciones están lejos de nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y en consecuencia se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de staff especializada en controlar la calidad.

### 2.3.3 La selección como proceso de decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede ser que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneo para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea de cada jefe.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación. Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna-
2. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo; si se rechaza simplemente sale del proceso porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado.
3. Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante.

#### Bases para la selección de personas

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

La recolección de información acerca del cargo puede hacerse de cinco maneras:

1. Descripción y análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleados, lo importante para



la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en que los jefes directos anotan sistemáticamente todos los hechos y comportamiento de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mayor o menor desempeño en el trabajo.
3. Requerimiento de personal: verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargo, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.
4. Análisis de cargo en el mercado: cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
5. Hipótesis de trabajo: en caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir una predicción aproximada al contenido del cargo y su exigencia con relación al ocupante. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, págs. 239-249)

#### 2.4 Integración de personal

El proceso de integración de personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento,

selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Para la integración de personal se requiere de un enfoque de sistemas abierto. Este se aplica dentro de la empresa, lo que a la vez se vincula con el ambiente externo, por lo tanto es necesario tomar en cuenta factores internos de las empresas como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensación.

Es obvio que sin compensaciones adecuadas resulta imposible atraer y conservar a administradores de calidad. Pero tampoco es imposible ignorar las condiciones externas; la alta tecnología demanda administradores excelentemente capacitados con alto nivel de estudio y sumamente calificados. La imposibilidad de satisfacer la demanda de administradores de este tipo puede impedir que una empresa crezca al ritmo deseado.

Es también el proceso en el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas de la empresa, políticas o reglas; uno de los programas que se siguen en la integración del personal es la inducción. (Koontz, 1998, pág. 378)

#### 2.4.1 Principios básicos de la integración de personal

El propósito de la integración de personal se resume en los siguientes principios:

1. Principio de definición del puesto: entre más precisa sea la identificación de los resultados que espera de los administradores, mayor será el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.
2. Principio de evaluación de los administradores: mientras más clara sea la identificación de objetivos verificables y actividades administrativas requeridas, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores con base en esos criterios.

3. Principio de competencia abierta: cuanto mayor sea el compromiso de una empresa con el aseguramiento de la administración de la calidad, más alentará la competencia abierta entre todos los candidatos a puestos administrativos.
4. Principio de capacitación y desarrollo de los administradores: cuanto mayor sea la integración de la capacitación y desarrollo de los administradores al proceso administrativo.

Los encargados de la inducción suelen ser las mismas personas encargadas de la selección de personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr el éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia. (Koontz, 1998, pág. 475)

#### 2.4.2 Técnicas de integración de personal

A continuación se hará una breve mención de las técnicas de integración de humanos en las organizaciones.

1. Asignación de salarios: lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.
2. Asignación de funciones: asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
3. Determinación de salarios: asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
4. Calificación de méritos: evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
5. Incentivos y premios: proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

6. Control de asistencia: establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, que sea justo tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

#### 2.4.3 Proceso de integración de personal

Requisición de personal: el reemplazo o el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de recursos humanos o al área encargada de estas funciones en esta señalan los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno horario y salario. Recibida la requisición de personal se recurre al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que deben de satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente.

La requisición debe ser definida respecto a las demandas exactas del puesto y una definición realista, respecto a lo que el supervisor de primer nivel cree necesario.

El llenado de la solicitud de empleo abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, datos familiares; experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, las solicitudes de empleados deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a empleados, mismas que pueden complementarse con un Currículo.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

#### 2.4.3.1 Reclutamiento

El proceso mediante el cual se determina las fuentes y los medios para hacer que las personas lleguen a las empresas para calificarlos como potenciales empleados de la misma.

Antes de iniciar el reclutamiento es preciso que se haya realizado el análisis de puestos que permita conocer los requerimientos de cada puesto, a fin de poder establecer el número de personas que se necesitan para el adecuado funcionamiento de la empresa.

La importancia del reclutamiento se manifiesta en el número de personas que se deberían necesitar para llenar las vacantes que se sucedan en el seno de las instituciones con la celeridad necesaria para que permita evitar las pérdidas de tiempo, es decir que el departamento de personal en forma anticipada construya un registro de elegibles para atender de forma inmediata los requerimientos de personal que planteen las diferentes unidades de la empresa, tales como empleados para cubrir las funciones de ventas, producción, finanzas, personal.

El fracaso en llenar las vacantes con prontitud, puede generar que la eficiencia se vea afectada y puede resultar en cargas de trabajos excesivas para algunos empleados, por otro lado hay que ser cuidadoso de no exceder el número de personas que se necesitan porque trae consigo la ociosidad que se representa en el aumento de los costos.

El proceso de reclutamiento va acompañado de un conjunto de normas y políticas. Siendo las políticas lineamientos para orientar a los ejecutores de los programas es deseable que se dicten al menos algunas políticas para reclutar, tales como:

1. Es importante para el éxito que se busque dentro de la organización las personas más calificadas para ocupar posiciones.

2. Tener solicitantes calificados en número suficiente para permitirse cierto grado de selectividad cuando se contrate a un nuevo empleado.
3. Dentro de lo posible debe vincularse el trabajo de reclutamiento con el de relaciones públicas para atraer por medio de la reputación de la empresa suficientes candidatos.
4. Estimular una mutua simpatía con los empleados de la empresa para que ellos se vuelvan monitores gratuitos para atraer solicitantes a la empresa.
5. No establecer con las otras empresas del medio, piratería, para atraer candidatos.

También existen fuentes para la atracción de candidatos potenciales que se obtienen tanto dentro como fuera de las organizaciones y los cuales se detallan a continuación:

1. Fuentes internas: son aquellas que pueden ser utilizadas a través de transferencias, promociones y reposiciones de personal, la mayoría de las empresas utiliza su propio personal para llenar plazas vacantes, antes de contratar personas fuera de la misma; si no hubiere personal de la empresa con las calificaciones óptimas para llenar puntos importantes, es permisible traer candidatos de afuera para adquirir nuevas técnicas y conocimientos.

Finalmente al ocupar las fuentes internas debemos estar seguros que las personas que se promuevan tienen calificaciones adecuadas o al menos en un futuro cercano puedan mejorar por vía de la capacitación.

2. Fuentes externas: son aquellas que estando fuera de la empresa ofrecen candidatos potenciales para llenar puestos vacantes que normalmente se dan en el aspecto administrativo tales como: solicitudes espontaneas, agencias de empleo, instituciones educacionales, recomendaciones de los empleados, ferias de trabajo, personal de medio tiempo, anuncios en el periódico, etc.

#### 2.4.3.2 Selección

Es uno de los propósitos de mayor atención de las empresas en razón de que tienen que ver con el ingreso de las personas a las empresas y debe manejarse con extremo cuidado.

Por ser un aspecto inherente los procesos de selección siempre ha sido motivo de atención de las empresas y así durante la revolución industrial en las organizaciones lucrativas ese aspecto era llenado en forma intuitiva por los supervisores, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos tal como se hace todavía en algunas empresa, sin tomar en cuenta algunas características básicas como inteligencia, intereses vocacionales, motivación las cuales no se advierte a simple vista.

En la actualidad el requerimiento de nuevas aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tienden a ser más subjetivas y más refinadas, determinando los requerimientos de los puestos y luego acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como la actitud que poseen en el trabajo.

Dentro de ese contexto es bueno dictar políticas para realizar la selección de personal con sentido de cohesión de acciones:

Inducción: básicamente la inducción lo que pretende es causar en las personas que ingresen a una empresa una impresión favorable que permita una adaptación rápida a la entidad, pues hay que tener presente que el empleado ingresa a un medio que no conoce, va a formar parte de un nuevo grupo de trabajo, por lo tanto si esta integración se hace bien es imposible que su rendimiento sea deficiente, de lo contrario si la inducción es deficiente o no se hace eso afecta la moral del individuo, se genera desconfianza en su estabilidad y hasta cabe que hasta la lealtad a la empresa se ponga en juego.

Algunas empresas para cumplir este paso han elaborado un documento que le llaman manual de bienvenida y le confían a un funcionario

del departamento de personal que da las explicaciones del mismo y además as orientar a los empleados nuevos sobre la empresa y el trabajo a desarrollar.

Es bueno tener en cuenta que la presentación del manual sea atractivo usando: buen papel, gráficos bien hechos, títulos en letras de color, fotografía de los máximos ejecutivos.

Orientación: después de terminada la explicación del folleto de bienvenida, el funcionario del personal debe orientar al nuevo empleado, para ello puede hacer lo siguiente:

1. Hacer una visita a la planta y presentarlo con algunos de los jefes de mayor categoría.
2. Conviene que el nuevo empleado sea llevado personalmente y presentado al que será su jefe inmediato y no solo remitirlo con su ficha de ingreso.
3. Se le debe señalar a un supervisor para que los oriente y le resuelva sus dudas en los primeros días.
4. El supervisor debe explicarle en qué consistirá su trabajo, para ello debe auxiliarse de la descripción de puestos y dejarle una copia de la misma.
5. El jefe inmediato debe presentarse al nuevo empleado a los que serán sus compañeros de labores.

La inducción constituye un paso que no requiere de mayor costo ni tampoco un personal muy técnico y si se hace bien se obtiene un buen rendimiento. (Agustin, págs. 261-265)

Contratación: para empezar la contratación, recursos humanos revisara todos los documentos requeridos que hayan sido recibidos, hasta complementarlos y luego hacer el contrato respectivo alimentando el sistema de recursos humanos pasándolos a oficina central.

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que este no exista la ley protege al trabajador otorgándole muchos



más beneficios de los que quizás hubiere obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales

En esta actividad un analista de recursos humanos debe preparar los documentos requeridos para la firma de contrato. Estos documentos pueden ser por ley o pueden ser requisitos de la compañía.

La forma incluye cuatro tablas:

- 1 Documentos obligatorios: documentos que el empleado debe firmar antes del primer día de trabajo.
- 2 Documentos opcionales: documentos que deben ser firmados por el empleado dependiendo del cargo o del empleado.
- 3 Políticas de la compañía para leer: libros de reglamentos y políticas y libros de instrucciones.
- 4 Políticas de la compañía que requieren de una reunión con recursos humanos: para que sean explicadas al empleado.

#### 2.4.4 Tipos de contratación

Se conocen dos tipos de contrataciones en las empresas:

Contratación individual: aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar u otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Contratación colectiva: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse al trabajo en una o más empresas. (Castellanos, 2012, pág. 92)

#### 2.4.5 Modelo de integración de personal

El modelo debe contener elementos que actualmente se pueden emplear a la mediana empresa dedicada a la comercialización de equipos y accesorios de computadoras y que llegue a servir como una herramienta para volver a la empresa más eficiente, en un mercado cada vez más globalizado; se debe presentar un esquema básico de los procedimientos que el modelo de integración pretende desarrollar para que puedan transferirse de una manera adecuada.

##### Desarrollo del modelo de integración de personal

Selección y entrevista: tan pronto como sea factible, después de recibir las aprobaciones psicotécnicas e investigaciones necesarias. Así como el pase de las pruebas técnicas, de habilidades y conocimientos para obtener el empleo, recursos humanos proporcionara información respecto a los candidatos que califiquen para una entrevista con el jefe inmediato de la plaza en cuestión.

Una vez que el jefe inmediato elija a la persona para llenar la vacante, recursos humanos pasará la acción de personal al gerente correspondiente para su conocimiento y aprobación, después de la cual se pasara a la respectiva contratación.

Contratación: para empezar la contratación, recursos humanos revisara todos los documentos requeridos que hayan sido recibidos, hasta complementarlos y luego hacer el contrato respectivo alimentando el sistema de recursos humanos pasándolos a oficina central.

Inducción: todos los nuevos empleados están sujetos a un periodo de inducción que tiene tres fases:

Fase genérica es responsable del personal de recursos humanos, proporcionarla en programación previamente establecida para atender a los nuevos ingresos de personal en cada área de trabajo, consiste en presentar

lo que es la empresa y ubicar al nuevo miembro dentro de la organización, proporcionándole el manual de inducción.

1. Fase de dirección: es responsabilidad del jefe inmediato que corresponde a la plaza que se llenara y consiste en ayudar a un nuevo empleado a adecuarse al entorno de trabajo con la menor cantidad de tiempo perdido, gastos y confusiones. El jefe inmediato deberá completar una lista de chequeo de orientación al empleado, las responsabilidades del jefe inmediato para orientar a un nuevo empleado incluye:
2. Presentar al empleado: darlos a conocer a los compañeros de trabajo apropiados dentro del departamento y a otro personal dentro de la empresa.
3. Explicar o mostrar el lugar de trabajo: las facilidades del área tales como entradas, salidas, baños.
4. Asignar y explicar los deberes y expectativas sobre el desempeño: definir claramente la autoridad y responsabilidad a ser ejercidas bajo la dirección de un jefe inmediato.
5. Explicar los montos de pago: las horas regulares de trabajo, los informes de tiempo, los periodos de pago, días de pago, manejo de planilla, planes de beneficios, enfermedad, políticas de vacaciones y toda otra política pertinente. (Wether, 1995)

#### 2.4.6 La empresa como sistema de roles

Las organizaciones se crean con el propósito de producir algún producto o brindar algún servicio. En consecuencia emplean energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o servicios prestados. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, maquinas, mesas, archivos, etc. Las organizaciones solo pueden operar cuando hay personas así que recíprocamente los recursos son sumamente importantes en toda empresa.

Aunque ingresen en una organización, las personas continúan participando en otras organizaciones donde desempeñan otros roles sociales. Las personas viven en otros ambientes y son moldeadas e influenciadas por ellos. Por consiguiente, la organización no constituye la

totalidad de la vida de las personas, puesto que no es la sociedad entera ni envuelve completamente a las personas sino que están incluidas parcialmente en la organización. En otros términos la organización no utiliza al individuo en su totalidad ni copa todo su potencial, sino solo algunos de sus comportamientos más importantes para el desempeño del rol.

#### 2.4.7 Desempeño del rol

El desempeño del rol recibe muchas influencias. Por ejemplo considerando la relación entre jefe y subordinado, en que el primero debe asignar un rol al segundo. El proceso comienza cuando el jefe explica al subordinado que debe hacer a lo cual se le llama expectativa de rol el empleado recibe las explicaciones e interpreta la expectativa que se le comunica y realiza lo que se le pidió, cumplido este paso el jefe evalúa el desempeño del subordinado y compara este desempeño con la expectativa de rol.

De ese modo, el desempeño de roles no siempre está de acuerdo con las expectativas, pues en este proceso pueden ocurrir cuatro discrepancias o disonancias:

1. Discrepancia de la expectativa: diferencia entre la expectativa del rol transmitida por el jefe y el rol percibido por el subordinado, de acuerdo con su interpretación. No siempre aquello explica el jefe lo entiende perfectamente el subordinado.
2. Discrepancia con el rol: diferencia entre el rol percibido por el subordinado y el comportamiento del rol que desempeña. El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende que debe hacer o si no es capaz de realizarlo de manera efectiva.
3. Retroalimentación de la discrepancia: diferencia entre el comportamiento del rol del subordinado y el comportamiento controlado por el jefe. El subordinado no siempre evalúa adecuadamente todo lo que le subordinado realiza.

4. Discrepancia en el desempeño: diferencia entre el comportamiento controlado por el jefe y la expectativa del rol que el transmitió al subordinado. El subordinado no siempre realiza lo que se dice que ejecute.

## 2.5 Diseño de cargos

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan, todos nos preguntamos qué cargo ocupa tal individuo en la empresa así conocemos que hace en la organización, nos hacemos idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona el cargo es de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización.

El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función

Tarea: actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios

Atribución: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general se refiere a cargos más diferenciados.

Función: conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarles un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función se requiere que se ejecuten de manera repetitiva.

Cargo: Conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional (organigrama). La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una

posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo el cargo constituye una unidad de una organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

### 2.5.1 Modelos de diseño de los cargos

Es probable que el diseño del cargo sea tan antiguo como el trabajo humano. Desde cuando el ser humano debió dedicarse a cazar o pescar, aprendió de la experiencia acumulada con los siglos, a modificar su comportamiento para mejorarlo continuamente.

A partir de la década de 1960 un grupo de científicos del comportamiento y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques de diseño de los cargos conducen a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces, surgen nuevos modelos de diseño de los cargos.

### 2.5.2 Modelo clásico de diseño de cargos

Es la figura utilizada por los ingenieros pioneros del movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a comienzo del siglo XX. Taylor y sus seguidores hicieron un primer intento sistemático por aplicar ciertos principios para el desempeño óptimo del individuo en el cargo.

La administración científica pregonaba que solo los métodos científicos permitirían proyectar los cargos y entrenar a las personas para obtener la eficiencia máxima.

Mientras Taylor buscaba la cooperación entre la administración y los obreros para aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores fueron más restrictivos y se concentraron en dos aspectos principales: determinación de la mejor manera de desempeñar las tareas de un cargo y utilización de incentivos salariales para garantizar la

adhesión del empleado a los métodos de trabajo establecidos, lo cual se denominó racionalización del trabajo.

La mejor manera se definía mediante estudios de tiempo y movimientos que permitían determinar el método de trabajo que debían seguir los trabajadores. Se establecía una separación entre pensamiento (gerencia) y actividad (obreros), los cargos se proyectaban según el modelo de hacer y no de pensar. El gerente mandaba y el obrero simplemente obedecía y ejecutaba, el entrenamiento en el cargo se limitaba a las actividades específicas necesarias para la ejecución de las tareas. El modelo clásico diseña los cargos teniendo en cuenta las siguientes etapas:

1. Se parte del supuesto según el cual el hombre es solo un apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. Se busca la racionalidad eminentemente técnica. La tecnología precede a las personas, sirve de base para el diseño de los cargos. En otros términos, el diseño de los cargos sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción.
2. En función de los aspectos citados, el trabajo se divide y fragmenta en partes, de modo que cada persona realiza sol una tarea sencilla y rutinaria. Cada persona recibe una responsabilidad parcial y fragmentada en la ejecución rutinaria y repetitiva, teniendo como referencia el tiempo estándar y los ciclos de producción que deben cumplirse. En conjunto el trabajo de las personas debe ser armonioso, rítmico y coordinado.
3. El diseño clásico de los cargos se basa en la presuposición de estabilidad y permanencia a largo plazo del proceso productivo lo cual implica que el diseño de los cargos es definitivo y se establece para siempre.
4. El énfasis se hace en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide mediante el estudio de tiempos y movimientos para definir el tiempo medio de ejecución, denominado tiempo estándar que representa el 100 % de eficiencia. Con el objetivo de aumentar la eficiencia.

En síntesis, los resultados logrados por los seguidores de la teoría clásica no correspondieron a los esperados por que siguieron un razonamiento lógico y racionalista que no concordaba con el aspecto humano de las personas.

### 2.5.3 Modelo humanista de las relaciones humanas

El modelo humanista, surgido con la escuela de relaciones humanas durante el transcurso de los años de 1930, en franca oposición a la administración científica que representaba el estándar administrativo de la época, fue una reacción humanista contra el mecanismo predominante en la administración de las empresas de las época.

La escuela de relaciones humanas hizo a un lado los factores que la administración científica consideraba decisivos: las ciencias sociales sustituyeron a la ingeniería industrial, la organización informal relegó a la organización formal, el liderazgo sustituyó a la jefatura, la persuasión ocupó el lugar de las órdenes, las recompensas sociales reemplazaron a las salariales. El nuevo enfoque fue una verdadera revolución que sintoniza la administración con el espíritu democrático característico de los estadounidenses.

Con la teoría de las relaciones humanas se inician los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y demás aspectos relacionados con las personas. El énfasis en las tareas y el énfasis en la estructura se desplazan al énfasis en las personas.

No obstante el cambio revolucionario de mentalidad y de conceptos, el diseño del cargo no se diferencia del modelo clásico. La teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de los cargos, pues no se dedicó a analizarlo ni propuso un modelo mejor. La única diferencia radica en las implicaciones humanas, puesto que el modelo humanista se centra más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña, que en el contenido del cargo o en su ejecución.

Se olvida del cargo en sí, en tanto que la persona ocupante del cargo recibe atención y consideración en lo referente a sus necesidades y no es



tratado como máquina. El modelo humanista permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal, Sin embargo la consulta y la participación no interfieren el cumplimiento de la tarea ni afectan el flujo y la secuencia del trabajo, aspectos que no experimentan modificaciones.

A pesar de todas las críticas el gran logro de la reacción humanista fue desplazar el énfasis administrativo en las tareas hacia el énfasis en las personas. La idea de la administración participativa ya estaba latente en la escuela de las relaciones humanas, como una semilla que necesitaba germinar y desarrollarse, lo cual aconteció a finales del siglo XX, gracias a otros enfoques más modernos y amplios en la administración.

#### 2.5.4 Modelo situacional o contingencia

Es el enfoque más amplio y complejo tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí la denominación situacional, porque depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutara.

El diseño de los cargos se fundamenta no solo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos. Tanto el modelo clásico como el modelo humanista señalan que los cargos deben proyectarse para un ambiente estable y previsible; los métodos y los procedimientos se estandarizan y se vuelven rutinarios porque se basan en la suposición según la cual la tecnología empleada no será superada durante el tiempo necesario para recuperar la inversión de tiempo y esfuerzo dedicado al estudio y análisis del trabajo.

Una tecnología estable, duradera y que no cambie tan constantemente es fundamental para volver rutinarias las actividades físicas e intelectuales de los ocupantes del cargo y mantener separados el pensar y

el hacer lo cual permite que los miembros puedan seleccionarse y entrenarse para desarrollar un conjunto de tareas sencillas repetitivas y estrictamente definidas. De ahí se deriva el carácter permanente y definitivo de los cargos.

En un mundo donde todo cambia, los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes; además como la fuerte competencia exige productividad y calidad, la organización debe alcanzar altos niveles de desempeño y mejorar continuamente en la aplicación de talentos creativos y la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, mientras les proporciona oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y sobre todo de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación. El administrador no solamente debe consultar a los subordinados para tratar de satisfacer las necesidades de participación y de reconocimiento, sino que también debe crear mecanismos que ayuden a la contribución de los individuos mejore el funcionamiento del departamento.

Estas necesidades dejan de ser fines y se convierten en medios.  
(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, págs. 283-305)

Capítulo tres: Etapas del proceso de integración que impactan para el fortalecimiento de la organización.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo, se emplea a la persona como fuerza de trabajo en la empresa después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño, por consiguiente se aborda las etapas del proceso de integración que impactan el fortalecimiento de la organización. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, pág. 280).

Tras Tomar la decisión de un nuevo empleado, el siguiente paso es la creación de un anuncio optimizado para que los posibles candidatos que se presenten a la convocatoria tengan claros los requisitos que deben cumplir para aspirar a la vacante y las indicaciones para aplicar al proceso de reclutamiento.

Son muchos los beneficios que trae para la organización la realización de un proceso de reclutamiento cuidadoso y dedicado. Si la persona que usted elige para ocupar el cargo es la indicada, el empleado estará motivado y satisfecho con su nuevo trabajo y se sentirá identificado con la visión, misión y las estrategias de la organización. (Santana, 2013)

### 3.1 Socialización organizacional

Después de ser reclutadas y seleccionadas las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo.

Solo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos antes de asignarles sus cargos, las organizaciones buscan integrar a las personas en sus contextos, aclimatándolas y condicionándolas mediante ceremonias de iniciación social. La organización recibe a los nuevos seleccionados y los integra a su cultura,

su contexto y su sistema para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo integrante las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto. Debido a la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción al ingresar en la organización: se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. Entre tanto, el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

Este proceso de socialización está en conflicto en muchas ocasiones con el proceso de personalización propuesto por la organización. En realidad es un proceso bidireccional en que cada una de las partes trata de influir para que la otra parte se adapte a ella.

En este proceso cada una de las partes trata de influir en la otra y adaptarla a sus conveniencias y propósitos. La adaptación es mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes. En otros términos, además de bidireccional la adaptación es recíproca.

El periodo inicial del empleo, sea el primer año o los primeros años constituye la fase crucial para el desarrollo de una relación sana entre el individuo y la organización. Es un periodo de lenta y difícil adaptación en que la rotación de personal puede ser elevada que en los periodos subsiguientes.

Con el transcurrir del tiempo, el nuevo empleado y el gerente deben aprender a adaptarse entre sí. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, págs. 280-281)

### 3.2 Métodos para promover la socialización

Los métodos que las organizaciones utilizan para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos son muy variados. En algunas organizaciones la socialización es contundente. En las empresas la socialización organizacional es un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial del empleo.

Este proceso utiliza una gran variedad de métodos de los cuales los más utilizados son:

1. Planeación del proceso selectivo: esquema de entrevistas de selección mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas a la vista, se trata de permitir que el candidato antes de ser admitido, obtenga información y sepa cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven con ella.
2. Contenido inicial de la tarea: el gerente puede asignar al nuevo empleado tareas retadoras y capaces de garantizarle el éxito al comienzo de la carrera en la organización y entregarle después tareas graduablemente más complejas y cada vez más exigentes; los nuevos empleados a los que se les asignan tareas exigentes se hallan más capacitados para desempeñar las tareas futuras con más éxito. El empleado principiante tiende a incorporar altos patrones de desempeño y expectativas positivas respecto de las recompensas que pueda obtener si su desempeño es excelente. Cuando se asignan tareas fáciles al principiante, estas no le brindan la oportunidad de lograr éxito ni obtener motivación.

3. Papel del gerente: para el empleado nuevo, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se encargue de ser el tutor del nuevo empleado lo oriente y lo guie durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor desempeña un buen trabajo en la ejecución de tareas claves, el empleado ve a la organización de manera positiva y viceversa. En consecuencia el supervisor debe cumplir tres funciones básicas con el nuevo empleado:
4. Asignación de funciones: Entregar al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe desempeñar.
5. Instrucciones: suministrar toda la información técnica acerca de cómo realizarla.
6. Retroalimentación: proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad de su desempeño.
7. Grupos de trabajo: el grupo de trabajo puede cumplir un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede encomendar la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación del grupo es fuente fundamental de satisfacción de las necesidades sociales.
8. Programas de integración: entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la organización para familiarizarlos con el lenguaje habitual de la organización, los usos, costumbres, la estructura de la organización, principales productos y servicios la misión y los objetivos organizacionales. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2000, págs. 282-283)

### 3.3 Proceso de reclutamiento factor clave del éxito empresarial

El reclutamiento de personal es sin duda uno de los procesos más importantes para el funcionamiento y el éxito de una organización. Elegir correctamente a las personas que van a ocupar los cargos en la empresa es la clave para consolidar la productividad y lograr la competitividad necesarias para tener éxito en el mercado.

La calidad del diseño del proceso de selección y del equipo encargado de realizarlo es fundamental para contratar al aspirante mejor

preparado para desempeñar el cargo y que cumpla con todas las expectativas que la organización tiene.

Los siguientes son 5 consejos para garantizar un proceso de selección de talento humano de alta calidad que permita contratar a las personas indicadas para cumplir con las funciones propias del cargo, cumplir con las expectativas de los directivos y aumentar la productividad y la competitividad de la compañía.

1. Anuncio optimizado: tras tomar la decisión de contratar a un nuevo empleado, el siguiente paso es la creación de un anuncio optimizado para que los posibles candidatos que se presenten a la convocatoria tengan claros los requisitos que deben cumplir para aspirar a la vacante y las indicaciones para aplicar al proceso de reclutamiento.
2. Preguntas adecuadas: seleccione previamente las preguntas que formulará a los candidatos y asegúrese que sean las adecuadas para que pueda hacer un diagnóstico acertado de las habilidades de los aspirantes. Evite las preguntas hipotéticas que puedan confundirlos y plantee situaciones reales que se presentan en su empresa para saber cómo las resolverían los candidatos. (Santana, 2013)
3. Encuentre los atributos: puede que alguno de los candidatos no tenga la experiencia para cumplir con las funciones que el cargo requiere, pero usted debe siempre buscar los atributos y las habilidades propias de cada aspirante. La capacidad analítica, la cantidad de idiomas que hable o la facilidad para la escritura son ejemplos de aspectos que usted puede aprovechar para reforzar su equipo de trabajo en otros cargos diferentes al que está buscando.
4. Pruebe las capacidades: siempre que sea posible realice una prueba funcional que permita medir las capacidades de los candidatos. No se quede únicamente con la revisión del currículum y con la entrevista realizada al aspirante, evalúe sus capacidades por medio de pruebas que incluyan las tareas y funciones que son necesarias para desempeñar el cargo al que están aplicando.

5. Considere el potencial: no se fije únicamente en las capacidades con las que cuenta el candidato en la actualidad, tenga en cuenta también el potencial que las personas tengan para mejorar su desempeño en el futuro. Puede que alguno de los aspirantes no tenga completamente desarrolladas aún sus habilidades, pero que con entrenamiento pueda convertirse en un gran talento al servicio de la empresa en el futuro.

Son muchos los beneficios que trae para su organización la realización de un proceso de reclutamiento cuidadoso y dedicado. Si la persona que usted elige para ocupar el cargo es la indicada, este empleado estará motivado y satisfecho con su nuevo trabajo y se sentirá identificado con la misión, visión y estrategias de su organización.

El compromiso de una persona que ha sido seleccionada correctamente por el departamento de recursos humanos es mayor y sus aportes e ideas frescas e innovadoras serán muy importantes para el desarrollo de la organización.

La selección correcta de los nuevos empleados hará que se fortalezca el clima laboral y se consolide la conexión de la plantilla con la organización. (Santana, 2013)

#### 3.4 La selección de personal como factor clave del éxito

La selección de personal y la configuración de un equipo humano competitivo y comprometido, es determinante para conseguir empresas competitivas, así como una formación continua que orientará al recurso humano al logro de los propósitos de la organización. Para sobrevivir a la nueva era de la tecnología, las empresas deben encontrar el personal mejor capacitado para desarrollar modelos de negocio innovadores. En este sentido, la función que cumple el administrador de RRHH (Recursos Humanos) es vital para crear estos valores.

Los administradores de RRHH de cualquier empresa y en general, toda la estructura del área de Recursos Humanos, deben tener siempre presente que el proceso de selección de personal es extremadamente importante, ya que mediante él se configura la estructura del personal futuro, mediante los valores transmitidos, con los cuales la empresa competirá en



unos mercados que actualmente pudiesen ser desconocidos, dado el continuo y progresivo avance de la tecnología.

El proceso de selección de personal debe tener tres etapas claras para lograr el propósito de la organización:

1. Definir los requerimientos: para lograr un adecuado proceso de selección de personal y posterior contratación de recurso humano, es importante hacer una descripción analítica del puesto de trabajo (racionalidad y funcionalidad), y especificar los requerimientos curriculares de la persona que debe cubrir ese puesto; ya que, ajustar al candidato a las exigencias en base a sus competencias es lo primordial.

2. Atraer candidatos: una buena elección de los medios mediante los cuales se comunicará la oferta de empleo diseñada por la organización, es muy importante para atraer al mayor número de personas calificadas al menor costo posible. Los medios más comunes son la publicidad por la prensa y empresas especializadas, Internet (mediante páginas dedicadas a la búsqueda de empleo), o a través de empresas especializadas en la selección de personal.

3. Seleccionar candidatos: es la etapa más importante en el proceso de selección de personal, ya que se toma la decisión sobre el candidato más conveniente para el puesto ofrecido por la organización; lo que hace que dicha decisión sea clave para cubrir las necesidades de la empresa. La realización de entrevistas personales y pruebas psicotécnicas es la forma más común para seleccionar candidatos. Dicha selección puede realizarse dentro de la organización o a través de la contratación de una empresa consultora especializada. (Berenguer, 2016)

### 3.5 Ideas claves para la selección de personal

1. Aplique pruebas psicométricas: existen mitos sobre las pruebas psicométricas que deben eliminarse, que si son objetivas o subjetivas, que si realmente los resultados arrojados pueden tomarse como válidos y confiables y si realmente ayudan en la contratación de personal. Cabe

mencionar que un gran número de personas involucradas en recursos humanos ignoran el respaldo que éstas tienen.

2. Las pruebas psicométricas son elaboradas de manera científica: esto es siguiendo un método y validadas por medio de análisis estadísticos que determinan que están midiendo lo que tienen que medir, y aplicadas a diferentes poblaciones de las cuales se han obtenido muestras significativas para emitir conclusiones respecto de los factores de personalidad, así que si no son utilizadas por las empresas es porque realmente la gente involucrada en recursos humanos desconoce del tema, por lo que es imprescindible que en dichos departamentos cuenten con profesionistas en la materia que sepan manejarlas y que puedan elaborar las baterías para cada uno de los puestos.
3. Pida referencias: es importante saber los comentarios de las personas que trabajaron alrededor del candidato, desde compañeros cercanos de manera ascendente, descendente, mismo nivel o jefes directos. (Herrera, s.f.)
4. Realice estudios socio-económicos: esta parte nos permite conocer el medio ambiente en el que se desenvuelve un candidato, sus condiciones familiares, de vivienda, económicas, costumbres y hábitos; además de confirmar su trayectoria laboral.

Esta importante herramienta permite prevenir situaciones no deseadas. Por medio de la contratación de este servicio, usted obtiene:

1. Información personal
  2. Información familiar
  3. Características físicas o estado de salud del candidato 4.
- Información sobre su situación económica
5. Condiciones y datos de la vivienda, así como del mobiliario
  6. información escolar y académica
  7. Referencias laborales y de desempeño
  8. Causa de salida
  9. Referencias personales

10. Dictamen final como recomendable, recomendable con reservas o no recomendable

Haciendo un análisis, Existe un gran número de empresas cuyo departamento de recursos humanos es manejado por diversos profesionistas, pero pocos cuentan con un psicólogo que los asesore en este ámbito. Para usted como empresario es clave monitorear este aspecto. No se trata de encontrar a quién solamente aguante mayor presión para resolver problemas, sino a la persona que pueda desarrollar y liderar a un equipo de trabajo. (Herrera, s.f.)

3.6 Inducción del nuevo empleado factor clave del éxito.

La orientación del nuevo empleado: una oportunidad de madurar una visión compartida de la propia empresa. Desde nuestra tarea hemos observado que en muchas empresas de nuestro medio, la incorporación de nuevos empleados suele dejarse a la buena o mala voluntad de jefes y colegas en el puesto.

Las empresas pierden una gran oportunidad de modelar sus recursos humanos y de, en ello, definir sus propias orientaciones como empresa. Esto muestra una carencia de la visión que la empresa tiene de sí misma o, quizá, la existencia de visiones en conflicto.

La Orientación (también se lo conoce en nuestro medio como Inducción) es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado en la empresa, un proceso gradual que implica en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos. (Biella, 2013)

Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Los programas de orientación utilizan desde introducciones breves hasta programas largos y formales. En este último, los nuevos empleados por lo general obtienen un manual o material impreso que explica asuntos como los horarios de trabajo, las revisiones de desempeño y son conducidos en un reconocimiento de las instalaciones.

Otra información tradicional incluye las prestaciones al empleado, las políticas de personal, la rutina diaria del empleado, la organización y operaciones de la compañía y las medidas y regulaciones de seguridad.

En la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación la realiza el encargado en recursos humanos, quien explica cosas como horarios de trabajo y las vacaciones.

Después se hace una presentación del empleado a su nuevo supervisor, quien continuara con la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta a la persona a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.

Algunas compañías también proporcionan seminarios de reducción de ansiedad a los nuevos empleados. En resumen se puede decir que la orientación es una actividad que contribuye a la socialización satisfactoria de los nuevos empleados dentro de la empresa.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. (Biella, 2013)

### 3.7 Orientación y socialización

Actualmente, en muchas empresas "la orientación" va más allá de proporcionar formación básica sobre los puntos como los horarios de trabajo. Cada vez más compañías, como se ha mencionado, descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con los objetivos y valores de la compañía. De esta manera, la orientación inicia el proceso de integración de

las metas de la compañía con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas.

Como hay dos niveles de orientación, la responsabilidad pertinente es compartida por el departamento de recursos humanos y el director inmediato del nuevo empleado.

El departamento de recursos humanos se ocupa de la iniciación y coordinación de los dos niveles de orientación, de la formación de los directores de la línea en lo que se respecta a la orientación sobre el departamento y el puesto, de la realización de la orientación general de la empresa y del seguimiento de la orientación inicial del nuevo empleado.

El director del nuevo empleado se ocupa normalmente de la orientación sobre el departamento y el puesto. En algunos casos, la orientación sobre el puesto se encomienda a uno de los compañeros; para este papel ha de ser seleccionado cuidadosamente y de forma adecuada. (Sanchez, 2012)

### 3.8 Orientación sobre la organización

En la orientación sobre la organización deben abordarse cuestiones referentes a las necesidades tanto de la organización como del empleado.

Generalmente, la organización está interesada en obtener un beneficio, prestar un buen servicio a los clientes, satisfacer las necesidades del empleado, mejorar su bienestar y ser socialmente responsable. En cambio, el nuevo empleado tiene generalmente más interés en la remuneración, las prestaciones y las condiciones específicas del empleo. (Sanchez, 2012)

Un buen equilibrio entre las necesidades de uno y otro tipo es esencial para que el programa de orientación tenga resultados positivos.

### 3.9 Orientación sobre el departamento y el puesto:

El contenido de la orientación sobre el departamento y el puesto depende de las necesidades específicas de estos y de las habilidades y experiencia del nuevo empleado.

Los empleados experimentados necesitan probablemente menos orientación sobre el puesto, aun cuando incluso ellos necesitan alguna orientación básica. En cambio, es necesaria en todo caso una orientación a fondo sobre cuestiones relativas al departamento. (Sanchez, 2012)

### Conclusiones

En conclusión la presente investigación hemos logrado recopilar las generalidades de admisión de personal de recursos humanos donde se ha expuesto toda la información necesaria para comprender el ámbito laboral en el área de recursos humanos de las organizaciones de cualquier índole.

Se ha logrado describir y analizar cada uno de los instrumentos y etapas del proceso de integración de los recursos humanos e identificar las diferentes técnicas que utilizan las organizaciones para reclutar a los nuevos recursos posibles a integrarse dentro de las instituciones. Sin embargo, se debe tener en cuenta las necesidades existentes dentro de cada área o puesto vacante.

Todo esto con el fin de que las organizaciones puedan elaborar un sistema de gestión de talento humano, que sea capaz de mejorar el desempeño laboral, mejorar la integración, la motivación y el liderazgo a fin de lograr resultados positivos para las organizaciones.

## Bibliografía

- Agustín, r. p. (2003). administracion de empresas teoria y practica. mexico: limusa.
- Berenguer, j. (23 de febrero de 2016). la selección de personal como factor clave del éxito.
- Biella, b. (21 de febrero de 2013). la orientación del nuevo empleado o inducción. obtenido de <http://www.drbernardobiella.com/web/post/la-orientacion-del-nuevo-empleado-o-induccion-727/>
- Castellanos, m. d. (2012). administracion de personal. mexici: red tercer milenio.
- Chlavenato, i. (2001). administracion de recursos humanos. bogota, colombia: mcgraw-hill.
- Chiavenato, i. (2000). administracion de recursos humanos. colombia, bogota: mcgraw-hill interamericana s.a.
- Chiavenato, i. (2009). gestión del talento humano. mexico d.f: mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Ciego, p. (14 de enero de 2014). monografias.com. obtenido de selección del personal: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>
- Concepto definicion .de. (20 de abril de 2015). obtenido de <http://concepto definicion .de/remuneracion/>
- Díaz, a. c. (22 de octubre de 2006). educaweb. obtenido de <http://www.educaweb.com/noticia/2006/10/23/evolucion-gestion-rrhh-ultimos-10-anos-1966/>
- Galicia, f. a. (2004). administración de recursos humanos para el alto desempeño. en f. a. espinosa, administración de recursos humanos: para el alto desempeño. mexico: editorial trillas.
- García, e. r. (19 de enero de 2011). antecedentes y evolucion de la administracion de recursos humanos. obtenido de <http://eusebia42.blogspot.com/2011/01/antecedentes-y-evolucion-de-la.html>
- Harold koontz, h. w. (1998). administracion una perspectiva global. mexico: mcgraw hill 11 edicion.
- Herrera, a. r. (s.f.). ideasparapymes.com. obtenido de reclutamiento y selección de personal: ¿una especialidad o un arte?: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-reclutamiento-profesional-seleccion-de-personal.html>



- Ivancevich, j. m. (2005). en j. m. ivancevich, administración de recursos humanos. mexico: mcgraw hill. marín, s. p., & berrocal, f. b. (s.f de s.f de s.f).
- James a. f. stoner, r. e. (2006). administracion y gerentes. en r. e. james a. f. stoner, administracion (pág. 7). mexico, d.f: editorial progreso, s.a de c.v.
- Juárez, t. g., & ebrard, a. r. (2006). integración de recursos humanos. ciudad juárez, chihuahua, méxico: editorial del icsa.
- Kiziryan, m. (2015). economipedia. obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html>
- La web de los recursos humanos y el empleo. (2006). obtenido de rrhh-web.com: [http://www.rrhh-web.com/inventario\\_de\\_recursos\\_humanos.html](http://www.rrhh-web.com/inventario_de_recursos_humanos.html)
- Murdick, r. g. (s.f.). sistema de informacion administrativa . en r. g. murdick, sistema de informacion administrativa (pág. 35). editoral prentice hall.
- Núñez, a. j. (01 de 06 de 2011). evolución de la administración de recursos humanos. obtenido de <http://administracionderrhujap.blogspot.com/2011/06/gerencia-de-recursos-humanos-vs-gestion.html>
- Perez, c. (15 de mayo de 2012). blog, escuela de organixacion industrial. obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/05/15/recursos-humanos-y-sus-funciones/>
- Ramirez, j. (02 de diciembre de 2006). monografias.com. obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>
- Rodriguez, l. (14 de abril de 2014). importancia de los recursos humanos. obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/14/la-importancia-de-recursos-humanos/>
- Rodriguez, v. m. (23 de 02 de 2012). monografias.com. obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>
- Sanchezjl. (octubre de 2012). la orientación o inducción del nuevo empleado. obtenido de la orientación o inducción del nuevo empleado: <http://sanchezjl.blogspot.com/2012/10/la-orientacion-o-induccion-del-nuevo.html>
- Santana, c. (13 de diciembre de 2013). acsendo.blog. obtenido de 5 tips para un proceso de reclutamiento exitoso: <http://blog.acsendo.com/5-tips-para-un-proceso-de-reclutamiento-exitoso/>

- Segarra., j. a. (18 de junio de 2009). area consultores. obtenido de <http://areaconsultores.blogspot.com/2009/06/el-adelgazamiento-de-empresas.html>
- Soto, b. (27 de septiembre de 2017). gestion.or. obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/>
- Terry, g. r. (1978). administracion y control de oficinas. en g. r. terry.
- Valencia, j. r. (2002). administracion moderna de personal. en j. r. valencia, administracion moderna de personal. thomson international.
- Valencia, j. r. (2012). como usar y elaborar manuales administrativos. en j. r. valencia. mexico d.f: cengage learning editores, s. a. de c. v.
- Wikipedia. (23 de 02 de 2017). obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/sistema\\_de\\_informaci%C3%B3n\\_para\\_la\\_administraci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/sistema_de_informaci%C3%B3n_para_la_administraci%C3%B3n)
- Wiliam wether, d. k. (1995). admnistracion de persoanl y talento humano. mexico : mc graw hill 4ta edicion.