



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Gestión del talento humano

Subtema:

Proceso de reclutamiento del talento humano

Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en Administración de
Empresas

Tutor:

MAE. Jaime Artola Vega

Autores:

Br. Xóchitl de los Ángeles Martínez Flores

Br. Marcelo Antonio Roque Selva

Managua, Nicaragua Abril del 2019

Índice

Agradecimiento	i
Dedicatoria	iii
VALORACIÓN DOCENTE	v
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Capítulo I. Explicar los procedimientos técnicos que mejoren el proceso de selección del personal en las empresas.....	5
1.1 Concepto de reclutamiento y selección de personal.....	5
1.1.1 Importancia del proceso de reclutamiento y selección.....	6
1.1.2 Objetivo de los procesos de reclutamiento y selección de persona.....	7
1.1.3 El reclutador.....	8
1.1.4 El procedimiento de selección de personal consta de etapas claves	9
1.1.5 Concepto de procedimientos técnicos para llevar a cabo este reclutamiento	9
1.2 Reclutamiento interno.....	10
1.2.1 Ventaja y desventaja del reclutamiento interno	10
1.2.2 Reclutamiento externo	13
1.2.3 Ventaja y desventaja del reclutamiento externo	13
1.2.4 Reclutamiento mixto	15
1.2.5 Concepto de bases para la selección de personal.....	15
1.2.6 Concepto de procesos de selección	17
1.3 Concepto de fuentes que se utilizan para el proceso de selección.....	22
1.3.1 Fuentes internas	23
1.3.2 Fuentes externas	23
1.3.3 Fuentes de medios	24
1.3.4 Pasos de reclutamiento y selección.....	24

1.3.5 La selección como proceso de comparación	25
1.3.6 La selección como proceso de decisión	26
1.4 Entrevista de selección	26
1.4.1 Etapas de la entrevista de selección.....	27
1.4.2 Alternativas para el reclutamiento.....	29
1.4.3 Fuentes externas de reclutamiento.....	29
1.4.4 Métodos tradicionales de reclutamiento externo.....	31
1.4.5 Factores ambientales que afectan el proceso de selección.....	33
Capítulo 2. Describir las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal.....	37
2.1 Errores frecuentes en el proceso de selección	37
2.1.1 Limitar el reclutamiento a la firma	38
2.1.2 Negar errores y fracasos	38
2.1.3 Elegir a un candidato que no encaja en la cultura de empresa	38
2.1.4 Procesos externos	39
2.1.5 Proceso demasiado lineal.....	39
2.1.6 No mantener informados a los candidatos.....	39
2.2 Ahorro de recursos	40
2.2.1 Error por falta de una minuciosa verificación de antecedentes y referencia	41
2.2.2 Error de falta de reconocimiento de los errores de contratación.....	41
2.2.3 Error de no verificar las habilidades.....	41
2.2.4 Error de contratar a la brevedad posible.....	42
2.2.5 Consecuencia de un mal reclutamiento	42
2.3 Los efectos de un mal proceso de selección	45
Capítulo 3. Evaluar las necesidades de capacitación para un mayor rendimiento en los puestos de trabajo.	47
3.1 Importancia de capacitar.....	48
3.1.1 Proceso de capacitación.....	48
3.1.2 Etapas del proceso de capacitación	50
3.1.3 Mapas de las competencias	53
3.1.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación.....	54

3.1.5 Las ventajas de detectar en forma correcta la necesidad de capacitación	55
3.2 Diseño del programa de capacitación	55
3.2.1 Ejecución del programa de capacitación	56
3.2.2 Tipos de capacitación	58
3.2.3 Técnicas de capacitación	60
3.2.4 Evaluación del programa de capacitación	62
3.2.5 Tendencias de la capacitación	63
3.2.6 Capacitación y desarrollo estratégico	64
3.3 Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo	65
3.3.1 Capacitación en el puesto de trabajo	65
3.3.2 Capacitación para la sensibilización	68
3.3.3 En qué consiste la capacitación	68
3.3.4 Plan y estructura de trabajo	68
Conclusiones	70
Bibliografía	71

Agradecimiento

En primer lugar, doy gracias a Dios y mi familia por iluminar mi camino y ser una guía para actuar en el transcurso de mis años universitarios.

A mis hijos por ser el motivo siempre de perseverar y superarme cada día y vencer cualquier obstáculo presentado en el desarrollo de mis estudios y de esta forma poder culminarlos mi carrera.

A mis amigas y compañeros de clase por compartir y regalarme momentos inolvidables, los cuales siempre recordaré con mucho cariño.

A todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron en la realización de esta nueva etapa de mi vida, por los consejos brindados desinteresadamente y por tratarme con aprecio en los momentos que lo necesité.

Agradezco fundamentalmente y en gran manera a todos los docentes que formaron parte de mi aprendizaje, por transmitirme de una manera profesional sus conocimientos, por creer en mi e instarme a continuar aprendiendo.

Br. Xóchitl Martínez

Agradecimiento

A mi familia, por haberme apoyado en todo este tiempo y más cuando estuve sin trabajo. A mi madre Irella Selva por siempre creer en mí, motivarme y llevarme por el camino del bien.

A cada uno de mis docentes por haberme tolerado, educado y formado como una persona de bien y un futuro profesional.

Br. Marcelo Roque

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de haber realizado mis estudios de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi Esposo Luis Rodríguez por su apoyo incondicional, su amor y su confianza en mí como persona y profesional.

A mis maestros por su dedicación y esmero demostrado en cada sesión de clases por sus orientaciones, compartir sus conocimientos y formarme para ser un excelente profesional con valores y ética.

A mis compañeros de clases por la lucha que compartimos en cada semestre y en cada asignatura, a mis amistades por darme ánimo cada vez que lo requería al resto de mi familia a mi mama, hermanas, Hermano.

Br. Xóchitl Martínez

Dedicatoria

A Irella Selva por darme la oportunidad de estudiar en la Universidad, gracias a tu esfuerzo, cada uno de mis compañeros de clase por su compañerismo, por cada experiencia que vivimos en la UNAN durante estos años, quedaran siempre con un bonito recuerdo.

A Dios porque él siempre tiene el control de todo, por muy adversa que parezca la situación él nos da fuerzas para salir adelante.

Br. Marcelo Roque



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

El suscrito instructor de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión del talento humano**, hace constar que los bachilleres, **Xochilt de los Angeles Martínez Flores, # de carnet 13-209803**, y **Marcelo Antonio Roque Selva, # de carnet 13-20648-1** Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: “, **Proceso de reclutamiento del talento humano**” Obteniendo la calificación de 40 puntos. Marcelo Antonio Roque Selva y Xóchitl de los Angeles Martínez Flores 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los trece días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Jaime Artola Vega
Tutor
Seminario de Graduación

Resumen

La presente investigación de carácter bibliográfico tiene como tema gestión del talento humano y subtema proceso de reclutamiento del talento humano, esto como parte de los ejes de la investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de UNAN Managua.

Se tiene como objetivo general analizar los procesos de reclutamiento y selección a través de las diferentes teorías relacionadas a desarrollar una buena estrategia en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este informe está orientada bajo el método cualitativo con el fin de profundizar sobre los procesos, procedimiento, y técnicas utilizadas en el reclutamiento de personal siendo esta una investigación documental con ejemplos concretos sobre la práctica de la misma plasmados en distintos libros y autores de reconocimiento y experiencia en la materia, y se hace énfasis en tres capítulos tales como capítulo uno explica cada uno de los procedimientos técnicos que mejoren el proceso de selección del personal en las empresas. Capítulo dos determina las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal. Capítulo tres identificar las necesidades de capacitación para un mayor rendimiento en los puestos de trabajo.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en la gestión del talento humano, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAS 6 de Javeriano. Los resultados o presentación del informe están basado en las normativas de presentación de seminario de graduación plan 13 de la UNAN Managua.

Introducción

El presente trabajo investigación para el desarrollo del seminario de graduación tiene como tema gestión del talento humano el cual aborda todos los procesos que debe cumplir una empresa a la hora de reclutar y se delimita en el sub tema los Proceso de reclutamiento del talento humano.

Este trabajo investigativo se realizó para que se aprecie la relevancia de los procesos de selección de personal y el rol fundamental que tiene dentro de las empresas para un adecuado proceso de contratación de personal.

El objetivo general de esta investigación es, analizar los procesos de reclutamiento y selección de técnica de recursos humanos necesarios para un adecuado proceso de contratación de personal.

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

En la presente investigación se cuenta con 3 capítulos distribuidos de la siguiente forma:

El primer capítulo se explica los procedimientos técnicos que mejoren el proceso de selección abordando una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto de trabajo.

En el capítulo Dos se determinan las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal dentro de las empresas, analizando diversos aspectos y factores relevantes que nos permitirán de manera más extendida los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En el tercer capítulo se identifican las necesidades de capacitación para un mayor rendimiento en los puestos de trabajo. Este tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección que deben atender todas las organizaciones para asegurar que el personal cumpla con los requisitos de cada puesto para un mejor desempeño laboral.

De esta manera se pretende aportar un conocimiento más amplio para los debidos procesos de selección brindándoles a los trabajadores las capacitaciones necesarias para que conozcan los elementos técnicos que le faciliten realizar su trabajo.

Justificación

El presente trabajo investigativo de seminario se realizó con el propósito de aportar información acerca de los procesos de reclutamiento y selección de personal a través de distintos autores y textos de reconocidos especialistas en el tema con el fin de tener conocimiento de los diferentes puntos de vista que permita saber cuál es la función del proceso de selección de personal.

El presente trabajo servirá como reseña y brindará los conocimientos necesarios que beneficien a las organizaciones, o a estudiantes que en el futuro realicen trabajos investigativo en la UNAN-Managua. Para la implementación de las técnicas y capacitaciones que mejoren las condiciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal estos aportes se reseñan en temas como la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos.

El aporte de la investigación empleada en este trabajo es muy importante ya que aportara distintos conocimientos investigativos que mejoren los procesos de reclutamiento y selección del personal de una organización con el fin de prevenir riesgos que provoquen perdidas a la empresa. La Metodología aplicada servirá como soporte a otras investigaciones esta recopilado por medios bibliográficos, y de contenido proveniente de libros y páginas web, a su vez se aplicó las normas (APA) sexta edición y el reglamento de régimen académico estudiantil.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los procesos de reclutamiento y selección de técnica de recursos humanos necesarios para un adecuado proceso de contratación de personal.

Objetivos específicos

1. Explicar cada uno de los procedimientos técnicos que mejoren el proceso de selección del personal en las empresas.
2. Determinar las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal.
3. Identificar las necesidades de capacitación para un mayor rendimiento en los puestos de trabajo.

Capítulo I. Explicar los procedimientos técnicos que mejoren el proceso de selección del personal en las empresas

La selección de personal puede definirse como el proceso de escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables, las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. (Idalberto c, 2009, p. 208).

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto de trabajo y son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección. (Idalberto c, 2009, p. 208).

1.1 Concepto de reclutamiento y selección de personal

Chiavenato conceptualiza reclutamiento como: “Es el conjunto de procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización” (Chiavenato I. 2007, pág. 150).

Llanos dice que el reclutamiento es: El proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis interna de la entidad, siendo esta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. (Llanos, 2013, pág. 120).

Alfaro afirma: “Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros aquellas personas que consideramos más adecuados a nuestras necesidades”. (Alfaro, 2012, pág. 76).

El reclutamiento es una parte de la administración de recursos humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes. (Shamil, 2001, pág. 35).

1.1.1 Importancia del proceso de reclutamiento y selección

Es de vital importancia mantener en las organizaciones un nivel adecuado de selección de personal, para así dirigir el futuro de las empresas con personas calificadas al puesto y un nivel de educación estratégicos para enfrentar problemas futuros que presente la empresa. Por eso el sistema de selección tiene que estar compuesto de varios requisitos que generen el nivel del personal que dirigen un puesto en la empresa. (Chiavenato I. , 2007, pág. 170).

El reclutamiento y selección de personal debe ser una cuestión de importancia estratégica para las empresas hoy en día ya que contar con un capital humano apto para los puestos requeridos es necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal adecuado. (Acevedo, 2012, pág. 60).

Según Alvarado: “Algunas empresas no prestan atención al proceso de reclutamiento y selección de personal es por ello que su aprovisionamiento de personal es inadecuado por ende presentan dificultades en el logro de metas y objetivos”. (Alvarado, 2008, pág. 65) .

Ambas fases son esenciales en el proceso. Chiavenato afirma: “El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como

dos fases de un mismo proceso, así como el ingreso de recursos humanos a la organización” (p. 169). (Chiavenato I. , 2007, pág. 169).

1.1.2 Objetivo de los procesos de reclutamiento y selección de persona

Para comprender mejor la evolución que ha tenido un departamento de recursos humanos hay siete objetivos para la selección y contratación de personal que se deben tener en cuenta y son los siguientes: (Managemet, s.f, pág. 58).

1. Reclutamiento y selección: Busque siempre contratar personal cualificado, pensando en el desarrollo de la empresa, más que en cubrir rápidamente un cargo específico. Planifique con antelación las necesidades del departamento, esto le dará tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a ocuparlo, también podrá analizar varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado. (Managemet, s.f, pág. 58).
2. Capacitación: Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones, este es un ejercicio constante, pero bastante beneficioso tanto para el trabajador, como para la empresa. (Managemet, s.f, pág. 58).
3. Compensación: Más que la definición de sueldo y su liquidación según convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación. (Managemet, s.f, pág. 58).
4. Motivación y clima laboral: Desarrollar en los trabajadores de la empresa el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso con la empresa es una misión que no debe dejarse al azar. Un buen clima organizacional ayuda a mejorar la productividad, reduce el ausentismo, retiene al personal, mitiga los conflictos y aumenta la satisfacción. (Managemet, s.f, pág. 58).
5. Actor y aliado estratégico para la compañía: Es importante alinear los objetivos del departamento a la estrategia del negocio, esto permite desarrollar un tono y canal de comunicación uniforme, ayudando a obtener resultados observables, medibles

y cuantificables que a corto, mediano y largo plazo generan impacto en la organización. (Managemet, s.f, pág. 58).

6. Planes de recursos humanos: En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los encargados del reclutamiento usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia, en especial cuando la empresa sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir con personal externo. (Managemet, s.f, pág. 58).
7. Evaluación: Contar con prácticas de evaluación sólidas, garantiza la contratación y resultados óptimos en el proceso de selección. (Managemet, s.f, pág. 58).

1.1.3 El reclutador

Los reclutadores pueden ser internos, trabajan para el departamento de recursos humanos de la empresa, o externos donde son contratados cada vez que la empresa requiere de sus servicios y la misión de un reclutador consiste en crear una lista de candidatos, filtrar esa lista y recomendar a los mejores para ocupar esa posición. (Davis w. , 2008, pág. 55).

Un buen reclutador debe enfocarse en dos aspectos de su comportamiento que el aspirante considera importantes, la candidez y el interés. Por lo general, las personas que aspiran a algún puesto reaccionan mucho mejor ante reclutadores amables, informativos y que muestran un genuino interés en la entrevista. (Kuhnel, 2006, pág. 80).

Para lograr un impacto positivo del reclutador en el proceso general de reclutamiento se debe de proveer a los aspirantes retroalimentación oportuna, no hay nada más negativo en la mente de una persona que aplica a un trabajo que no recibir información rápidamente después de haber pasado por todo el proceso de reclutamiento. (Rodriguez, 2008, pág. 175).

1.1.4 El procedimiento de selección de personal consta de etapas claves

El proceso de selección de personal o reclutamiento es clave para captar nuevos talentos que ayuden a crecer y mejorar la empresa. Este proceso se compone de varias etapas o fases. (Idalberto, 2007).

A continuación, enumeraremos las distintas partes del proceso de selección de personal. Es necesario darle la importancia que tienen a cada una de ellas para encontrar el candidato ideal y conseguir que su adaptación a la empresa sea la idónea para que se encuentre cómo en su puesto de trabajo y rinda al nivel que se espera.

1. Detección de necesidades de empleo.
2. Reclutamiento de candidatos.
3. Preselección.
4. Realización de pruebas.
5. Entrevista de selección.
6. Valoración y toma de decisiones.
7. Contratación. (Idalberto, 2007).

1.1.5 Concepto de procedimientos técnicos para llevar a cabo este reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección comienza con la emisión de la requisición del empleo esto permite utilizar una o más técnicas. (Idalberto c. , 2009). Como por ejemplo: Archivos de candidatos, recomendaciones de los candidatos por los empleos, carteles en la puerta, universidades entre otros.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que

puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. (Idalberto, 2009, págs. 170-174)

1.2 Reclutamiento interno

En este caso, los candidatos a cubrir un puesto vacante son reclutados entre los trabajadores de la propia empresa, la cual considera que cuenta con recursos humanos lo suficientemente calificados como para satisfacer la necesidad de personal surgida. (Idalberto, 2009).

Así, el candidato finalmente seleccionado, que ya era empleado de la empresa, ocupará el puesto vacante; y el que venía desempeñando anteriormente, que ahora quedará libre, podrá ser cubierto por otro trabajador de la empresa que también cambiará de puesto, produciéndose así el proceso que se conoce con el nombre de rotación los medios que se utilizan para dicho reclutamiento son: Avisos en el interior de la organización, boletín informativo, revistas internas de la empresa, solicitud de palabra a empleados actuales, Folletos, tableros electrónicos, promociones de personal, concurso de ascenso, requisición del sindicato, volantes, listas de espera. (Idalberto c. 2009).

1.2.1 Ventaja y desventaja del reclutamiento interno

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión y gastos de integración del nuevo candidato. (Chiavenato I. , 2007, pág. 159).

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 periodo 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 periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura 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. (Chiavenato I. , 2007, pág. 159).

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. (Chiavenato I. , 2007, pág. 159).

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 I. , 2007, pág. 159).

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (Keith, 2008, pág. 152).

Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas. Primero, realmente nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo. También es probable que los empleados actuales estén más comprometidos con la empresa. Asimismo, los candidatos internos requieren

menos inducción y quizá menos capacitación que los externos. (Dessler, 2009, pág. 176). (“Gestion.org” s.f) enumera las desventajas del proceso de reclutamiento.

Desventajas:

1. Hay una limitación de candidatos, ya que sólo se eligen los que ya están en la empresa. No se abre la posibilidad a talentos de fuera.
2. Los nuevos empleados para bajos puestos pueden estar siendo valorados en función de si cumplen requisitos para el ascenso, por lo que se podría cerrar la puerta a personas que muy válidas para ese puesto, pero no para ascender.
3. Puede que se llegue a un momento en que no haya en la empresa personas con capacidades para cubrir un nuevo puesto vacante, o que aún no estén preparadas para ello.
4. El negocio no se enriquece de nuevos talentos que conocen otras empresas del entorno y pueden llevar nuevas posibilidades y formas de actuar favorecedoras.
5. Si el proceso de selección no es adecuado puede ser perjudicial, por un lado porque puede haber rivalidades entre candidatos o trabajadores que no se sientan valorados ni con posibilidades de ascenso, y por la otra porque suele ser una decisión irreversible y si sale mal no hay marcha atrás. (Dessler, 2009, pág. 176).

También puede generar otras desventajas. Werther y Keith (2008), afirma: “Entre las desventajas del reclutamiento interno está que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso”. (2008, pág. 153).

1.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato I. , 2007, pág. 164).

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

El proceso de reclutamiento y selección comienza con la emisión de la requisición del empleo esto permite utilizar los diferentes medios y técnicas como por ejemplo: Alto parlante, volante, Páginas web de internet, correo ordinario, correo electrónico, murales, cines, radio, mantas rotuladas, revistas especializadas, cartelones, teléfono, letreros semifijos, prensa, televisión y fax.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. (Chiavenato I. , 2007, pág. 164).

1.2.3 Ventaja y desventaja del reclutamiento externo

(“Gestion.org” s.f) enumera las ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Ventajas:

1. Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en 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 mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas. (“Gestion.org” s.f).

2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;

3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato I. , 2007).

Desventajas:

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período; (Chiavenato I. , 2007).

2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc. (Chiavenato I. , 2007).

3. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. (Chiavenato I. , 2007).

4. Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal. (Chiavenato I. , 2007).

5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (Chiavenato I. , 2007).

1.2.4 Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior (fuera de la empresa) y además, otras personas que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos dentro del área. (Chiavenato I. , 2007, pág. 221).

1.2.5 Concepto de bases para la selección de personal

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones) por consiguiente, debe apoyarse de algún patrón o criterio para alcanzar una validez en la comparación.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de la información de puesto dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante las principales bases de selección es la Recolección de información acerca del cargo (Idalberto, 2007, p. 169-174).

1. Descripción y análisis del cargo

La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos contenido del puesto y extrínsecos del puesto requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones. La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. (Idalberto, 2007, p. 169-174).

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos

Consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerado, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables que mejoran el desempeño y las indeseables que lo empeoran, que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. (Idalberto, 2007, p. 169-174).

3. Requerimiento de personal

La solicitud de personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante. (Idalberto, 2007, p. 169-174).

4. Análisis del cargo en el mercado

Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. (Idalberto, 2007, p. 169-174).

5. Hipótesis de trabajo

En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información respecto al puesto, se emplea una hipótesis. (Idalberto, 2007, p. 169-174).

Elección de las técnicas de selección

Entrevista de selección

Construcción del proceso de entrevista

1.2.6 Concepto de procesos de selección

En la actualidad en las empresas se ha hecho necesario contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, por tal motivo fue necesario definir el proceso de personal y los pasos a seguir para su realización entre los procesos tenemos los siguientes. (Idalberto, 2007, págs. 155-158).

Figura 1. La selección como proceso de comparación

Fuente: (Idalberto c.2009).

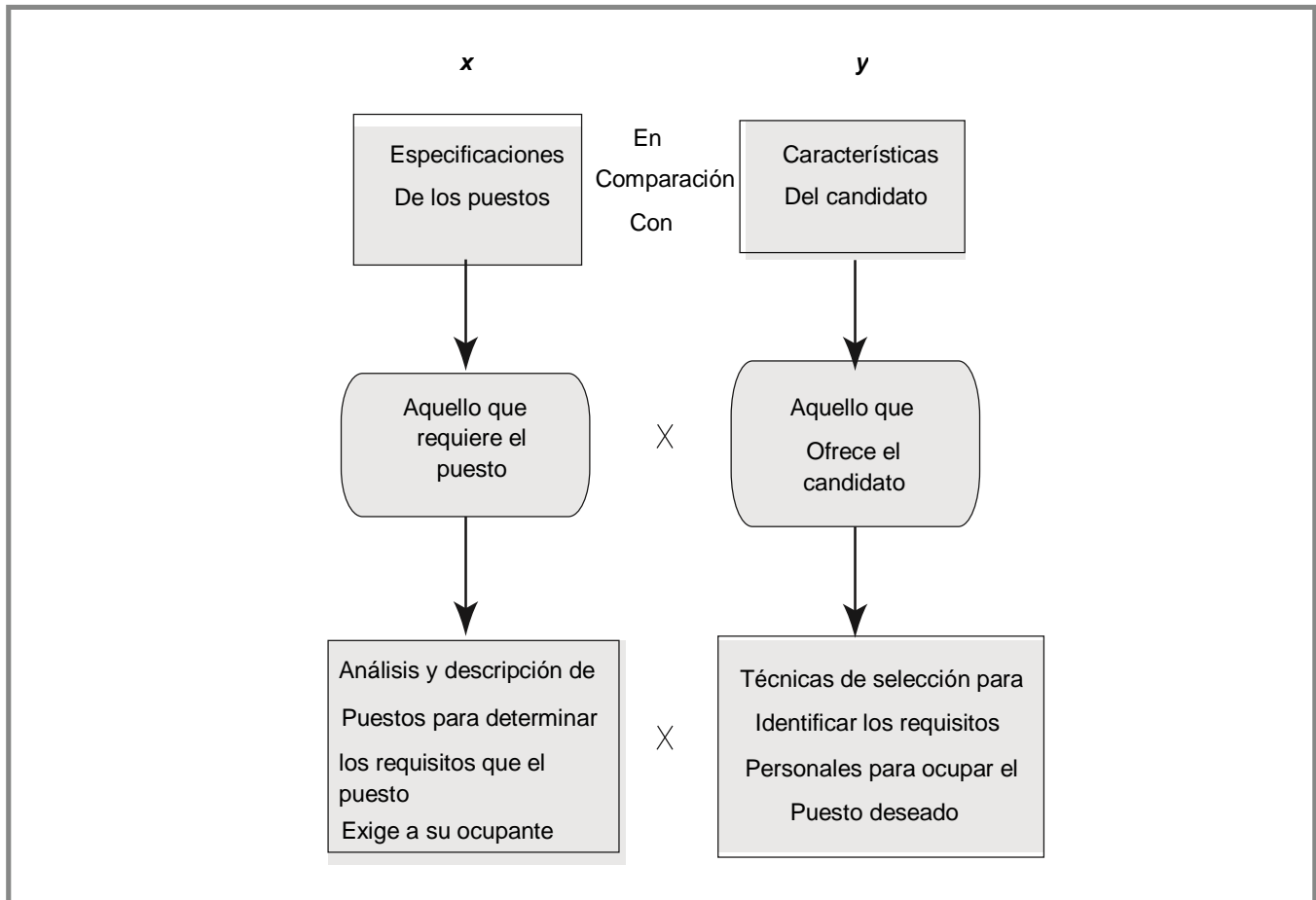
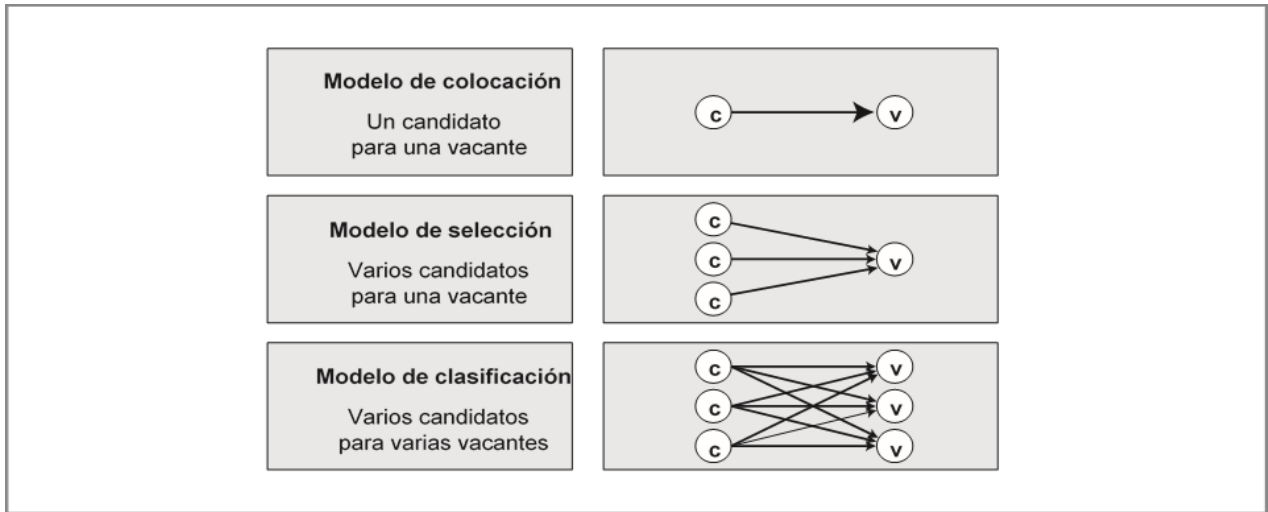


Figura 2. Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos



Fuente. (Idalberto c., 2009).

1. Determinar la necesidad

Es necesario evaluar, junto con los supervisores y encargados del área cuantas personas realmente se necesitan para que la actividad se realice de manera correcta. Debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, y oportunidad de crecimiento etc.) y de ese modo se beneficien ambas partes. (Idalberto, 2009, pág. 175).

2. Realizar una descripción de puesto.

La estructura de cargo está condicionada por el diseño organizacional que la contiene y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los puestos. Aquí hay que analizar cuáles son las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, y en base a esto, determinar cuáles

son las características indispensables y excluyentes de las personas que ocuparían la plaza de trabajo. (Idalberto, 2009, pág. 175).

Tabla 1. Ficha de cargo

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto:	_____
División:	_____
Descripción del puesto:	_____ _____ _____
Equipo de trabajo:	_____
Nivel de escolaridad:	_____
Experiencia profesional:	_____
Condiciones de trabajo:	_____
Relaciones humanas:	_____
Tipo de actividad:	_____
Características psicológicas del ocupante:	_____
Características físicas del ocupante:	_____
Exámenes o pruebas a aplicarle:	_____

Fuente: (Idalberto c.2009).

3. Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de

comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos. (Idalberto, 2009, pág. 175).

Debemos utilizar la mayor cantidad de canales de reclutamiento posibles para poder obtener un número razonable de postulantes. Hoy en día existen muchas páginas en donde se pueden publicar avisos garantizando el éxito del reclutamiento.

La redacción del aviso es muy importante, debe ser claro y conciso y contener todos los requisitos excluyentes para que el postulante este claro de los que las empresas están solicitando para dicho puesto ofertado.

4. Filtrar Curriculum vitae

Muchas veces, la desesperación de las personas por conseguir trabajo, hace que se postulen “por las dudas” y no tienen ninguna de las características solicitadas en el aviso. Por este motivo, esta etapa es sumamente necesaria para evitar futuras pérdidas de tiempo realizando entrevistas a personas que jamás podrán ocupar el puesto. (Idalberto, 2009, pág. 175).

5. Entrevistas según el puesto

La entrevista tiene diversas aplicaciones en la organización, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento.

Existen distintos tipos de entrevistas que se pueden realizar: Grupales, Individuales, cerradas, abiertas, con test Psicológicos, entrevista técnica para evaluar los conocimientos técnicos y especializados etc. La elección de la misma depende el puesto a cubrir. (Idalberto, 2009, pág. 175).

6. Verificación de datos y referencias

Ya evaluamos el currículo y entrevistamos al candidato, ahora hay que corroborar la veracidad de los datos que tenemos.

Pedir referencias a los antiguos empleadores nos va a dar una gran pauta de cómo trabaja y cómo se comporta la persona.

Hoy en día las redes sociales se han transformado en una gran herramienta para observar otros aspectos de la persona. (Idalberto, 2009, pág. 175).

7. Inducción

Hemos seleccionado a nuestro nuevo empleado. Luego de realizar toda la papelería necesaria, no debemos dejarlo solo. Intenten recordar cómo fue su 1º día de trabajo lleno de ansiedad e incertidumbre.

Por eso es importante ayudar a la persona a que se adapte a su nuevo lugar de trabajo debemos presentar la empresa, el puesto, los compañeros, los supervisores, etc. (Idalberto, 2009, pág. 175).

8. Seguimiento

Debemos solicitar a los supervisores que observen al nuevo ingresante y que nos valla proporcionando un feedback sobre la adaptación y evolución del mismo. (Idalberto, 2009, pág. 175).

1.3 Concepto de fuentes que se utilizan para el proceso de selección

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos. “Esto significa que se necesita la investigación externa y interna del candidato adecuado” (Idalberto, 2007). Si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. La identificación la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento

constituyen una manera por la cual la administración de RH puede elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos pre escogidos para selección, como la de candidatos admitidos disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.

Opciones que se utilizan a través de diferentes medios por las empresas para dar a conocer sus vacantes. (Idalberto, 2007, p. 156-158).

1.3.1 Fuentes internas

A veces basta con echar un vistazo al perfil de tus trabajadores para encontrar uno que encaje en puestos superiores, la promoción interna es una muy buena opción, sobre todo para un puesto en el que se requiere mucho conocimiento de la empresa. (Chiavenato I. , 2007).

Por otro lado, puede que tus mismos empleados conozcan un perfil genial a tener en cuenta.

1. Archivo de solicitudes
2. Sindicato
3. Recomendación
4. Promociones internas
5. Carteras de candidatos (Chiavenato I. , 2007).

1.3.2 Fuentes externas

Apostar por estas fuentes de talento significa encontrar un perfil completamente nuevo que dé ese aire fresco que necesita la empresa. Además, estas fuentes contribuyen a alimentar las fuentes de reclutamiento interno como por ejemplo tu base de talento. (Chiavenato I. , 2007).

1. Agencias de colocación
2. Bolsa de trabajo

3. Instituciones de enseñanza
4. Ferias del empleo (Chiavenato I. , 2007).

1.3.3 Fuentes de medios

Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes.

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Un ejemplo de ello son los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

1. Prensa
2. Radio
3. Televisión
4. Internet
5. Perifoneo (Chiavenato I. , 2007).

1.3.4 Pasos de reclutamiento y selección

El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, por ello el número de sujetos que acuden pueden ser, incluso, mucho mayor al número de cupos. Por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa. (Idalberto, 2007, págs. 180-182).

1. Necesidad de cubrir un puesto con otro empleado: Esta se puede dar por la creación de un nuevo puesto o bien debido a que un puesto existente queda vacante.
2. Solicitud de personal: El área solicitante hace llegar la vacante al área o encargado de selección

3. Descripción del puesto: Este documento contiene los objetivos y funciones del puesto, así como las competencias que requiere la persona para cubrirlo, además de los requisitos académicos.
4. Información del perfil del puesto: Esta información está contenida dentro de la descripción del puesto, el perfil del. Puesto evalúa los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que le corresponden a cada posición.
5. Análisis de la persona dentro de la organización: Éste análisis evalúa la importancia del puesto dentro de la organización, además de su lugar en el Organigrama.
6. Decisión en realizar búsqueda interior: La decisión de realizar primero reclutamiento interno depende de las políticas de la empresa, además de reducir costos, permite la promoción del personal en la organización.
7. Definición fuentes de reclutamiento externas: Si la vacante no se puede cubrir de forma interna, se realiza la búsqueda de forma externa, a través de mantas, periódicos, anuncios en radio o televisión, intercambios de cartera, juntas de intercambio, contacto con universidades o escuelas especializadas, perifoneo, etc.
8. Revisión de antecedentes (currículum) Se revisan principalmente los antecedentes académicos y laborales del documento para evaluar su adecuación al puesto.
9. Entrevistas: Una vez realizado el filtro de solicitudes, se agenda las entrevistas para conocer con mayor profundidad aspectos personales de los candidatos.
10. Selección de ganador por cliente interno: Una vez elegido al candidato idóneo, el área solicitante informa al área de selección para que continúe con el proceso de selección. (Idalberto, 2007, págs. 180-182).

1.3.5 La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las 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 descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y la segunda. (Chiavenato I. , 2008, pág. 138) .

1.3.6 La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. Chiavenato (2008). (Chiavenato I. , 2007)

El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea. Chiavenato (2008).

1.4 Entrevista de selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Esta tiene 5 funciones de elementos básicos. (Chiavenato I. , 2007).

1. La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje. (Chiavenato I. , 2007).

2. El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla. (Chiavenato I. , 2007).
3. El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
4. El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar los mensajes de manera diferente.
5. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa. (Chiavenato I. , 2007).

1.4.1 Etapas de la entrevista de selección

Los procesos de selección de personal suelen ser lentos. Para que una empresa elija el candidato ideal para el puesto de trabajo que ofrecen han de realizar una serie de pasos hasta el momento de la contratación. (Chiavenato I. , 2007, pág. 240).

A la hora de enfrentarte a un proceso de selección debes ser consciente que pasarás por varias etapas del proceso de selección de personal. Para que la empresa se fije en ti y consigas el trabajo tendrás que saber cómo afrontar cada uno de los pasos del proceso de selección con los que te vas a encontrar.

Las etapas del proceso de selección de personal de una empresa no son simultáneas. Si no consigues superar una de ellas no podrás conseguir el trabajo. (Chiavenato I. , 2007, pág. 240).

Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar.

Los objetivos específicos de la entrevista, el método para alcanzar el objetivo de la entrevista, la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado. (Chiavenato I. , 2007, pág. 241).

Ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Desarrollo de la entrevista

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado.

El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. (Chiavenato I. , 2007, pág. 241).

Terminación de la entrevista

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro. (Chiavenato I. , 2007, pág. 241).

Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado. (Chiavenato, 2007).

1.4.2 Alternativas para el reclutamiento

Aun cuando la planeación de los recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de remplazo, una compañía podría decidir no incrementar su fuerza laboral. Los costos de reclutamiento y selección son significativos cuando se consideran todos.

1.4.3 Fuentes externas de reclutamiento

En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para llenar los puestos de trabajo de nivel básico, adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas. (Chiavenato I. , 2007).

1. Preparatorias y escuelas vocacionales

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas, como reparaciones de aparatos electrodomésticos y mecánica de motores pequeños. (Chiavenato I. , 2007).

Algunas compañías trabajan en conjunción con las escuelas para asegurar una oferta constante de individuos capacitados con habilidades para trabajos específicos. En algunas áreas, las compañías brindan asesoría a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación. (Chiavenato I. , 2007).

2. Colegios comunitarios

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en sus mercados laborales locales y gradúan a los estudiantes altamente buscados con las habilidades solicitadas. Por lo regular, los colegios comunitarios tienen programas de dos años que ofrecen un certificado de educación terminal, el cual, a la vez, permite a los egresados ingresar a una carrera universitaria de cuatro años. (Chiavenato I. , 2007).

Muchos colegios comunitarios también tienen excelentes programas de nivel administrativo medio, los cuales se combinan con una capacitación para industrias específicas. Además, los centros de carreras ofrecen con frecuencia un lugar para que los empleadores se pongan en contacto con los estudiantes, facilitando con ello el proceso de reclutamiento. (Chiavenato I. , 2007).

1.4.4 Métodos tradicionales de reclutamiento externo

Aunque el reclutamiento en línea ha tenido una gran repercusión sobre la manera en la que se lleva a cabo el reclutamiento, aún se utilizan los métodos tradicionales. Por esa razón, a medida que se expongan los diversos métodos tradicionales de reclutamiento, también hablaremos de cómo se han visto modificados por Internet. (MONDY, 2010).

1. Publicidad a través de medios de comunicación

La publicidad comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias. La experiencia anterior de cada empresa con los diversos medios de comunicación debe indicar el enfoque más eficaz para los tipos específicos de trabajos. (MONDY, 2010).

Aunque pocas personas basan en la publicidad su decisión de cambiar de trabajo, un anuncio publicitario genera conciencia e interés y motiva a un individuo a buscar más información acerca de la empresa y de las oportunidades de empleo que ofrece. (MONDY, 2010).

2. Una agencia de empleo

Es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones. (MONDY, 2010).

3. Agencias de empleo privadas.

Las agencias privadas de empleo, las cuales se denominan a menudo “cazadores de cabezas o de talentos”, son mejor conocidas por el reclutamiento de empleados de cuello blanco (empleados administrativos) y ofrecen un importante servicio para conjuntar a los solicitantes capacitados con los puestos vacantes.

Las empresas y los cazadores de talentos usan agencias privadas de empleo casi para cualquier tipo de puesto. Los buscadores de trabajo deben seleccionar cuidadosamente las agencias de empleo a las que van a acudir porque existen reclutadores tanto buenos como malos. (MONDY, 2010).

4. Agencias públicas de empleo.

Las agencias públicas de empleo, las cuales son operadas por los gobiernos estatales, reciben instrucciones generales de política del Servicio de Empleo de Estados Unidos. Las agencias públicas de empleo han tenido una participación creciente en ubicar a quienes buscan trabajo en puestos técnicos, profesionales y administrativos.

Algunas usan sistemas computarizados para cruzar la información de los puestos con los de quienes buscan empleo, como una ayuda en el proceso de reclutamiento, y ofrecen sus servicios gratuitamente para ambas partes. (MONDY, 2010).

5. Reclutadores

Con frecuencia, los reclutadores se concentran en escuelas técnicas y vocacionales, colegios comunitarios, escuelas de estudios superiores y universidades. El contacto clave de los reclutadores en los colegios y las universidades es a menudo el director de colocaciones de los estudiantes. Este administrador se encuentra en una excelente posición para concertar entrevistas

con los alumnos que poseen las cualidades deseadas por la empresa. (MONDY, 2010)

Los servicios de colocaciones ayudan a que los reclutadores de las organizaciones trabajen con eficacia. Ellos identifican a los candidatos capacitados, programan entrevistas y ofrecen instalaciones adecuadas para éstas.

1.4.5 Factores ambientales que afectan el proceso de selección

Una serie de pasos estandarizados ordenados de manera sistemática simplificarán notablemente el proceso de selección. Sin embargo, algunas circunstancias requerirán que se hagan excepciones. Las siguientes secciones describen los factores ambientales que afectan el proceso de selección. (Davis, 2008).

1. Otras funciones de recursos humanos

El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima. (Davis, 2008).

2. Consideraciones legales

Recuerde que los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias. (Davis, 2008).

Los principios fundamentales al determinar qué información se debe solicitar a un candidato quedan establecidos con las siguientes preguntas: ¿por qué estoy haciendo esta pregunta? y ¿por qué quiero conocer esta información? Si la información está relacionada con el trabajo, es pertinente solicitarla. (Davis, 2008).

3. Rapidez en la toma de decisiones

El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas.

Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Suponga, por ejemplo, que los únicos dos inspectores de control de calidad de una línea de producción acaban de tener una pelea y que los dos renunciaron; la empresa no puede operar sino hasta que los dos puestos se ocupen. En esta situación, la rapidez es vital, y unas cuantas llamadas telefónicas, dos entrevistas breves y una plegaria tal vez constituyan la totalidad del procedimiento de selección. (Davis, 2008).

4. Jerarquía organizacional

Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva. Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo. (Davis, 2008).

5. Reserva de candidatos

El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la reserva de candidatos. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible. (Davis, 2008).

La expansión y contracción del mercado laboral también afectan las dimensiones de la reserva de candidatos. Una baja tasa de desempleo significa con frecuencia que la reserva de candidatos es más pequeña, mientras que una alta tasa de desempleo expandirá las dimensiones de dicha reserva. (Davis, 2008).

6. Tipo de organización

El tipo de organización empleadora, ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección. Una empresa del sector privado está intensamente orientada hacia las utilidades. Los empleados en prospecto que pueden ayudar a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. (Davis, 2008).

La consideración integral del individuo incluyendo los factores de personalidad relacionados con el trabajo interviene en la selección de empleados para este sector.

Muchas entidades gubernamentales identifican por lo general a los candidatos capacitados a través de exámenes competitivos. Con frecuencia un administrador selecciona tan sólo a partir de los tres mejores candidatos para una posición.

7. Periodo de prueba

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. (Davis, 2008).

El fundamento es que, si un individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo.

En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue acertada. (Davis, 2008).

Capítulo 2. Describir las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal.

La búsqueda y contratación de un empleado es un proceso clave para las empresas, que además supone una importante inversión en tiempo y dinero. Una mala elección puede provocar pérdidas incalculables para una compañía, además de los efectos negativos que tendría en la productividad y en la moral del resto de empleados. (Johnson, 1932).

Antiguamente las organizaciones realizaban su selección de personal basándose en: observación, datos subjetivos (como caerle bien), intuición y emoción. Evidentemente, muchas veces fallaban con su elección. El costo de una mala elección fue más evidente en las cadenas productivas, ya que una persona que no seguía el ritmo o se adaptaban a las tareas expuestas, atrasaba la producción entera. (Johnson, 1932).

Esta es la razón por la cual las empresas suelen contratar a un personal con experiencia para evitar alta rotación. El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean puestos de los mejor remunerados y con mayor rotación, debidos en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales. "Si los empleados son cuidadosamente seleccionados, los problemas de disciplina disminuyen" (Johnson, 1932).

2.1 Errores frecuentes en el proceso de selección

A través de su experiencia personal, empresas de software para la gestión de empleados, han recopilado los errores más frecuentes que cometen las empresas durante el proceso de selección y reclutamiento. Esto puede ser escaso, pero con una estrategia clara de lo que se requiere, se puede seguir seleccionando al mejor. (Johnson, 1932).

2.1.1 Limitar el reclutamiento a la firma

Pensar que un proceso de selección finaliza en el momento en el que el candidato firma es un error. Ese es solo el primer paso. Hay que incluir un proceso de bienvenida explicarle la cultura de la empresa las políticas, los procedimientos, hacer un recorrido en las diferentes áreas de la institución y hacerle saber cuáles serán las funciones a su cargo. (Johnson, 1932).

2.1.2 Negar errores y fracasos

Las nuevas incorporaciones que se producen como resultado del buen trabajo realizado en cualquier departamento de Recursos Humanos es un motivo de celebración. Sin embargo, la tarea de un reclutador va más allá de incorporar personal. Algunas de sus tareas se basan en que fluya la comunicación con el candidato, y generar cultura de empresa. Por ello, no reconocer los fallos que se cometen es un error. En toda esta labor existen éxitos, pero también errores y fracasos, reconocerlos y tratarlos es la base para lograr aún mayores éxitos futuros. (Johnson, 1932).

2.1.3 Elegir a un candidato que no encaja en la cultura de empresa

En ocasiones, los departamentos de RRHH se ven en la obligación de contratar a personas que no acaban de encajar con los perfiles que se están buscando. La necesidad de una empresa a la hora de cubrir una determinada vacante puede acabar presionando al departamento a cerrar esa contratación.

Sin embargo, esta decisión terminará probablemente con el resultado siguiente: el candidato contratado en poco tiempo deberá ser despedido o se marchará por su propia cuenta, pues no encajará con la cultura empresarial. (Davis, 2008).

Esto provocará un enorme problema a la empresa, pues habrá perdido tiempo y recursos en su contratación, y deberá iniciar la búsqueda de una nueva persona para cubrir ese puesto. (Davis, 2008).

2.1.4 Procesos externos

Alargar los procesos de selección puede suponer una pérdida de esfuerzos, recursos y tiempo para la empresa. Un proceso de selección ha de llevar su tiempo, pero no ha de ser por ello largo, puesto que además de perjudicar a la empresa también perjudica a las personas candidatas. Un proceso ágil, eficiente y dinámico es la solución. (Keith, 2008).

2.1.5 Proceso demasiado lineal

Un proceso de selección puede tener distintas fases. Las personas candidatas pueden ser llamadas a distintas entrevistas, si ese es el caso se ha de evitar que en todas las entrevistas se pregunte y evalúe lo mismo. Para evitar estos errores es necesario planificar adecuadamente el plan de selección y si en el departamento existen más personas implicadas en el proceso, lo más apropiado es colaborar activamente entre todos. (Keith, 2008).

2.1.6 No mantener informados a los candidatos

Si el departamento de RRHH está especialmente interesado en un candidato o bien está dudando entre diferentes opciones, es bueno mantener el contacto ya que esto ayudará a posicionarnos en la mente de las personas preseleccionadas como una opción preferente. Asimismo, el contacto con las personas candidatas permite humanizar el proceso y hacerlo menos burocrático y frío. (MONDY, 2010).

2.2 Ahorro de recursos

Con esta crisis que estamos viviendo muchas empresas han decidido reducir costes sin pararse a pensar lo que ello supone muchas veces. Quizá, uno de los departamentos más afectados por estas medidas ha sido Recursos Humanos. Sin embargo, algunas decisiones suponen costes mayores a lo que puedan llegar a ahorrarse. (Chiavenato I. , 2007).

Claramente, una de las funciones más afectadas dentro de la gestión de personas ha sido la de selección del personal. La poca oferta y la alta demanda del mercado laboral ha despertado una creencia errónea sobre la facilidad de contratar. No obstante, nos encontramos en una situación bien diferente. Cientos de candidatos que aspiran a cubrir una vacante, siendo el Curriculum vitae la única referencia sobre los candidatos. (Chiavenato I. , 2007).

Teniendo en cuenta las dificultades del currículum tradicional para ofrecer otro tipo de información, la criba se puede complicar. Si añadimos que en algunas compañías han eliminado el Departamento de Recursos Humanos delegando estas tareas a otros departamentos, la pérdida de eficacia en los procesos de selección podría tener consecuencias importantes para empresa.

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados. Ante las dificultades anteriormente nombradas, no es una tarea fácil para aquél que no tiene la destreza necesaria para desarrollar esta práctica eficazmente. (Chiavenato I. , 2007).

2.2.1 Error por falta de una minuciosa verificación de antecedentes y referencia

Cuando se investiga la mala conducta de un empleado en el trabajo, al revisarse el expediente desde la contratación se suele encontrar una negligente investigación de los antecedentes. Los empleados involucrados en conductas ofensivas o problemas en el trabajo generalmente son empleados cuyos antecedentes y referencias no se habían investigado con el debido cuidado. (Dessler, 2009).

2.2.2 Error de falta de reconocimiento de los errores de contratación

Muchas empresas que se dan cuenta que cometieron un error grave de contratación en los primeros tres meses de la relación laboral, no despiden al empleado. Un empleado que, con todas las condiciones adecuadas, no hace bien su trabajo, debe ser separado del cargo.

Si usted toma una mala decisión de contratación, trate de hacer que la persona se encamine en su trabajo. Si esto no es posible, y usted se da cuenta que hizo una mala contratación seleccionando a una persona inadecuada para el puesto, trate dentro de lo posible de ayudarla a conseguir un nuevo empleo. No termine con un ex empleado amargado, y menos todavía, con un juicio. (Johnson, 1932).

2.2.3 Error de no verificar las habilidades

Es necesario verificar las habilidades. Todo trabajo tiene alguna forma de parámetro objetivo. Hay una gran diferencia entre un colaborador que sabe cómo realizar su trabajo y otro que no lo sabe hacer. A menos que usted verifique las habilidades de un postulante, usted está apostando que podrá hacerlo. Habitualmente es una apuesta perdedora. (Johnson, 1932).

2.2.4 Error de contratar a la brevedad posible

Muchas veces las decisiones de contratación se hacen en medio de la desesperación. Un empleado renuncia y usted necesita alguien que lo reemplace ya mismo. No puede darse el lujo de perder tiempo. Contratemos a alguien, después vemos. Por causa de la desesperación, todos nos metemos en situaciones que más tarde se transforman en catástrofes. No se transforme en víctima de la contratación basada en la urgencia. Piense alternativas. (Johnson, 1932).

2.2.5 Consecuencia de un mal reclutamiento

Un mal reclutamiento de los trabajadores de una empresa es un factor menor dentro de la misma, y que cualquier persona es fácilmente sustituible por otra en poco tiempo y sin apenas incidencia alguna. Pero nada más lejos de la realidad. Y es que un mal reclutamiento, una selección incorrectamente planteada o realizada tiene consecuencias directas y medibles dentro de las corporaciones.

Consecuencias que hay que conocer para apreciar, en su correcta medida, la importancia que una buena estrategia de reclutamiento tiene en el funcionamiento de nuestra empresa. (Johnson, 1932).

1. Pérdida de tiempo y dinero

Reclutar exige al empresario una inversión en tiempo...y una inversión en dinero. Ojo, perder ambas cosas es grave, aunque a priori te parezca que tienes todo el tiempo del mundo y que nunca posees dinero suficiente para hacer esa selección. Pero no te engañes, iniciar un proceso selectivo desde el principio te impondrá una serie de responsabilidades y obligaciones que hubieras podido evitar si hubieses realizado correctamente el primer reclutamiento. (Johnson, 1932).

2. Pierdes productividad

Un puesto vacante o mal cubierto hace perder dinero a una empresa en funciones de productividad, ya que ese trabajador no rendirá con la intensidad o eficiencia que debería. Además, será imposible realizar iniciativa alguna durante todo el tiempo que dure la renovación del puesto de trabajo, por lo que se producirá una práctica paralización de la actividad en el sector en el que dicho trabajador mal seleccionado esté incluido. (Johnson, 1932).

3. Cuida a tus buenos empleados

Motiva a tus candidatos Introducir en la rutina de trabajo a una persona poco apropiada para ese puesto supone una mala señal para los trabajadores verdaderamente talentosos que tendrán que lidiar con él. Pero cuando se produce el relevo subsiguiente a una mala selección de personal las consecuencias son aún más palpables. (Johnson, 1932).

Si el relevado estaba en una posición elevada los subordinados podrían cuestionar no solo sus mandatos, sino de forma genérica los de todos los “jefes” de la empresa. Si era un empleado de bajo nivel la sensación de estar rodeados de personas poco cualificadas generará desconfianza entre los buenos empleados. Así que no te olvides nunca de cuidar el talento que ya posees. (Johnson, 1932).

4. Todo es confianza

El mundo empresarial es confianza, y la confianza se puede perder por un mal reclutamiento. Los altos cargos perderán confianza con los trabajadores al pensar que el mal reclutamiento de uno podría haberse repetido en más de ellos, y también perderán confianza con el propio encargado de esa mala contratación. Los trabajadores “de a pie” pierden confianza con sus superiores al ver que se han

equivocado en algo tan importante como seleccionar la persona adecuada para el puesto preciso. (Johnson, 1932).

Los propios clientes potenciales pierden confianza en la empresa cuando ven que un puesto está continuamente cambiando o cuando el equipo de trabajo no tiene cierta estabilidad. E incluso el propio trabajador mal reclutado perderá confianza en sí mismo y le costará más encontrar un empleo adecuado en el futuro. (Johnson, 1932).

5. Sé sincero, y reconoce los errores

No reconocer los errores propios es la mejor forma de empezar a cometerlos de nuevo. En ocasiones los encargados de reclutar talento se empeñan en mantener en las empresas a trabajadores que no han sido adecuadamente seleccionados para su puesto únicamente por no reconocer un error propio. Todo el mundo comete fallos en su trabajo, pero lo realmente grave será el empeñarse en ellos. (Johnson, 1932).

6. Costes administrativos

Que supone la selección y contratación. Además de los derivados de un eventual despido. (Johnson, 1932).

7. Descenso en la confianza

Del resto de actores que forman el ecosistema de la compañía. Y la confianza en una empresa afecta tanto a los empleados como a los clientes, proveedores y socios. El descrédito está directamente vinculado con el descenso de los beneficios. (Johnson, 1932).

8. Aumento de la rotación.

Si el error no se corrige a tiempo, no se afina en ajustar y mejorar el proceso de selección de nuevas incorporaciones puede que esta inestabilidad en el personal sea demasiado recurrente. Se verá afectada la productividad y la imagen. La pregunta se producirá de forma automática. (Johnson, 1932).

9. Mal ambiente.

La integración inadecuada de una persona en un tiempo lógico a los ritmos de la empresa, a su cultura, provocará de forma inevitable un mal clima laboral. Se pondrá en cuestión las razones para incorporarla alegando enchufismo. Este clima de negatividad afectará tanto al resto de la plantilla como al recién llegado que no se encontrará tampoco cómodo para dar lo mejor de sí. (Johnson, 1932).

2.3 Los efectos de un mal proceso de selección

El proceso de selección es vital para el desarrollo de la compañía, es aquí donde la sangre nueva llega a apoyar y fortalecer las estrategias definidas para alcanzar los objetivos trazados por la alta gerencia. Sin embargo, un mal proceso de selección, tiene consecuencias directas graves sobre la compañía. (Johnson, 1932).

Sin embargo, no solo se produce un impacto económico negativo, el tiempo que se ha convertido en un recurso escaso, también se malgasta. El tiempo invertido en entrevistas, pruebas y trámites administrativos es enviado a la basura. Situaciones frecuentes que se ven reflejadas en los resultados de la misma, las empresas indicaron haber perdido tiempo por un mal proceso de selección. Así mismo, sufrió un impacto negativo en las soluciones entregadas a sus clientes, afectando directamente la reputación de la compañía. (Johnson, 1932).

Por las razones presentadas es fundamental que el proceso de selección implementado sea de calidad, pues es aquí donde empieza el éxito de las compañías. Descubre como nuestra solución de entrevistas virtuales mejora la calidad de tus procesos de selección. (Johnson, 1932).

Capítulo 3. Evaluar las necesidades de capacitación para un mayor rendimiento en los puestos de trabajo.

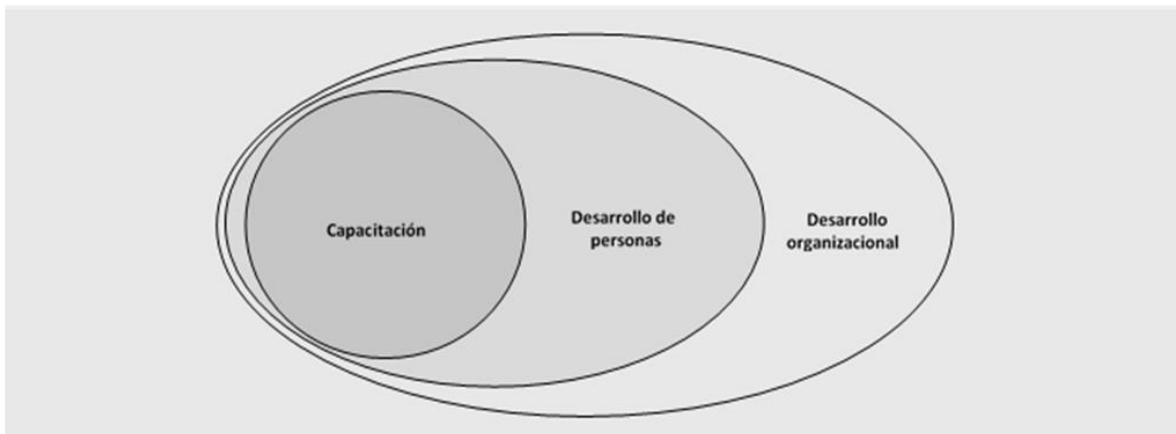
La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. Y se relacione con las actividades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a sus colaboradores a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. Se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto. (Chiavenato I. , 2007, pág. 387).

Se denomina capacitación al resultado de: formar, instruir, entrenar o educar a alguien se busca que la persona adquiera su propio desarrollo de determinadas acciones.

Las empresas suelen destinar recursos económicos para mejorar el rendimiento de sus empleados: a mayor capacitación de los trabajadores, mejores resultados en cuanto a la productividad.

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y la organización educando a corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente. (Idalberto, 2007).

Figura 3. Capacitación



Fuente: (Idalberto, 2007).

3.1 Importancia de capacitar

Es importante señalar que la necesidad de aplicar procesos de capacitación en las empresas comienza cuando se detecta una diferencia entre los conocimientos que tienen los trabajadores y los que deberían tener para llevar a cabo sus tareas. Para evidenciar dicha falta de equilibrio se suelen realizar evaluaciones de desempeño con una cierta frecuencia. (Idalberto, 2009, pág. 392).

En la actualidad, en muchas empresas ya no existen los puestos de trabajo definidos de forma estática, ya que los constantes cambios en la organización suelen llevar a los empleados a cubrir varios campos. Si bien esto no significa que cada persona deba tener más de una especialidad, las exigencias del mercado y las fechas de entrega ajustadas no siempre pueden satisfacerse con una actividad normal y ordenada. (Idalberto, 2009, pág. 392).

3.1.1 Proceso de capacitación

El plan de capacitación es un proceso que va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los resultados. (Idalberto, 2009, pág. 392).

El primer paso para elaborar un plan es la detección de las necesidades que va en función de los objetivos del negocio, es preciso determinar qué habilidades o capacidades son las que requiere la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

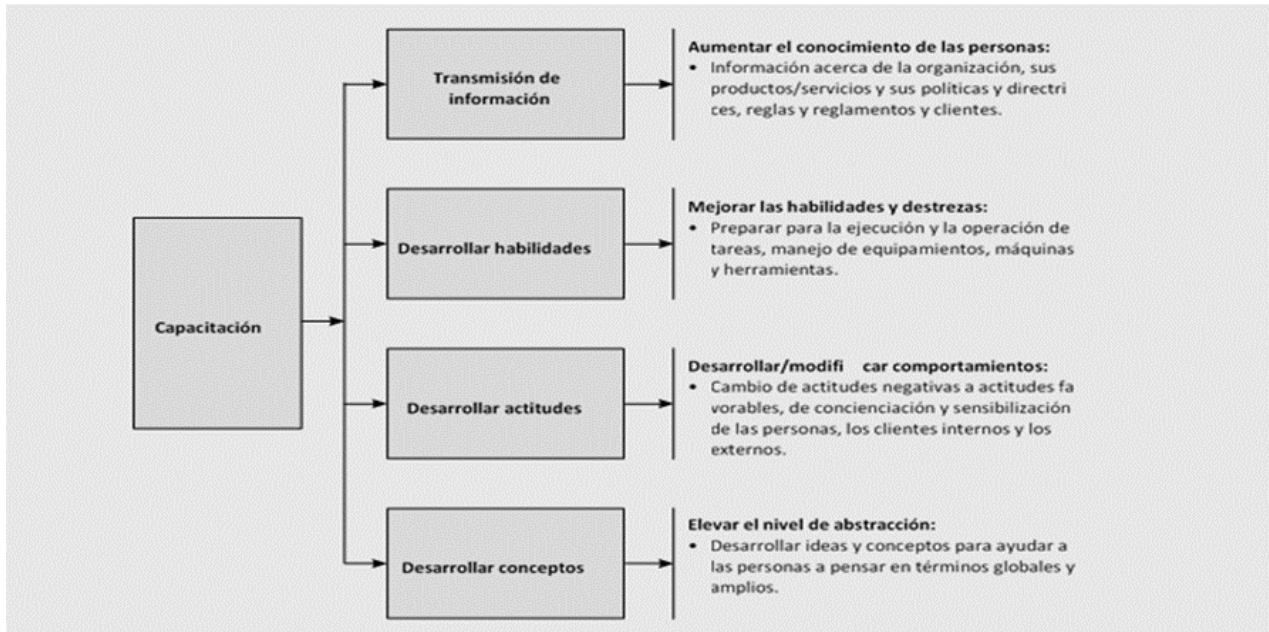
Segundo paso viene la clasificación y jerarquización de las necesidades de cada área. Estas se deben clasificar y ordenar también en un horizonte temporal para definir cuáles son las de mayor urgencia o de mayor importancia, o cuáles requieren una atención inmediata y cuáles se deben ser programadas. (Idalberto, 2009, pág. 392).

El tercer paso es importante mostrar la relación entre la formación y la aplicación de lo que se aprenderá antes de iniciar. Igualmente, se debe precisar los motivos de llevar adelante el programa con determinadas características y contenidos. Estos deben ser formulados de manera clara, precisa y medible, de tal manera que luego de la aplicación del programa sea posible evaluar al trabajador.

El cuarto paso es la elaboración del programa de la capacitación. Aquí es cuando se determina el contenido a desarrollar, las técnicas y ayudas a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instructores que lo desarrollarán y el presupuesto.

El quinto paso es la evaluación de los resultados. Aquí hay varios ámbitos. Por ejemplo, es importante establecer si realmente hay un retorno de la inversión, pero ciertamente, esto no es algo que se verá de inmediato. (Idalberto, 2009, pág. 392).

Figura 4. Procesos de capacitación.



Fuentes: (Idalberto, 2007).

3.1.2 Etapas del proceso de capacitación

El proceso capacitador requiere de una organización que permita el cumplimiento de las etapas del proceso para llevarla a cabo. Se hace una clasificación de las técnicas que se deben utilizar en la enseñanza, señalando cuál es la más efectiva para el aprendizaje. (Idalberto, 2007).

De igual manera, se señalan algunos leyes o aspectos a tomar en consideración, y se pueda aprovechar con mayor efectividad la capacitación de los trabajadores, de tal manera que, considerando ambos aspectos, es decir, si el instructor hace más fácil la enseñanza, a los participantes se les facilitará, completándose de ésta manera para beneficio de ambas partes, esto es, la organización y el recurso humano. (Idalberto, 2007).

1. Análisis situacional

La capacitación es una alternativa fundamental para apoyar el crecimiento de las unidades productivas, sobre todo cuando para ello se realizan esfuerzos planeados y dirigidos en base a situaciones reales, por lo que es importante una revisión de la empresa, en cuanto a sus objetivos, metas y políticas laborales, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, etc., así como la determinación de problemas reflejados en cada puesto de trabajo, todo esto con la finalidad de disponer de los elementos informativos reales para la adecuada toma de decisiones y así garantizar el éxito en la preparación integral de los trabajadores. (Idalberto, 2007).

2. Detección de necesidades

La detección de necesidades de capacitación, consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional, que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación y los que requerirán de una atención distinta por parte de la empresa. Mediante la elaboración y desarrollo de planes y programas de formación integral, se buscará la solución de los primeros, dirigiendo el estudio al cumplimiento de los siguientes objetivos: (Idalberto, 2007).

Determinar si las dificultades se localizan en los trabajadores o en la organización, con el propósito de identificar al personal que requiere capacitación.

Identificar las áreas prioritarias de atención. (Idalberto, 2007).

Reconocer en el personal las carencias de conocimiento y habilidades, o bien la falta de un reforzamiento de sus actitudes, que repercuten en el desempeño laboral.

Definir necesidades de capacitación, tanto presentes como futuras, estas últimas atendiendo posibles cambios en la empresa. (Idalberto, 2007).

3. Plan y programas

En esta etapa, las necesidades de capacitación se van a reflejar en un proyecto denominado Plan de Capacitación, que involucra todas las áreas de oportunidad de la empresa, que se ajusta a las características y necesidades reales detectadas en esta, detalla el presupuesto y las inversiones que son destinadas a la preparación integral del personal. Como uno de los aspectos más relevantes se destaca su contribución al cumplimiento, de propósitos, políticas y objetivos de los trabajadores y de la propia organización.

El Plan de Capacitación es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además los lineamientos y procedimientos para su aplicación. Una vez diseñado, se describirán detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos o secciones de la empresa, sin descuidar la secuencia y organización. (Idalberto, 2007).

4. Operación de las acciones

Etapa del proceso en la que se lleva a la práctica la ejecución y la acción de capacitación significa realizar el proceso de formación de su personal. Para el éxito en el desarrollo, es importante la consideración de las siguientes técnicas. Elegir opciones: grupal, individual o a distancia, etc. Elegir modalidad: curso, seminario, conferencia o plática. Organizar el evento: selección de participantes y logística del evento. Realizar el evento. Evaluación y seguimiento

Aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso, así como la tarea realizada por los instructores. Para ello es necesario seguir un proceso técnico que permita: (Idalberto, 2007).

Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.

Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.

Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.

Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.

Conocer la efectividad de la capacitación.

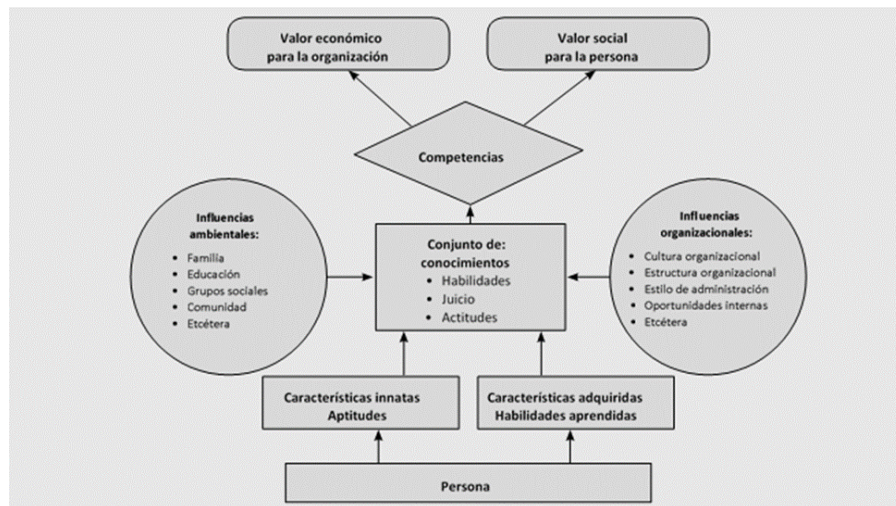
Proponer nuevas actividades de la capacitación. (Idalberto, 2007).

3.1.3 Mapas de las competencias

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades. En este caso, representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la empresa. (Idalberto, 2009, pág. 396).

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. (Idalberto, 2009, pág. 396).

Figura 5. Formación de competencia



Fuente: (Idalberto, 2007).

3.1.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación. (Idalberto, 2009, pág. 396).

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos. (Idalberto, 2009, pág. 396).

2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos. (Idalberto, 2009, pág. 396).

3.1.5 Las ventajas de detectar en forma correcta la necesidad de capacitación

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición. (Idalberto, 2007, p. 390).

3.2 Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades integral y cohesionado. (Idalberto, 2009, pág. 396).

1. Formulación de la estrategia: en función de los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de desarrollo de personal idóneo para los mismos, se formula una estrategia de capacitación.

2. Definir los objetivos de la capacitación: dichos objetivos serán formulados en función a los requerimientos de la organización, detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación correspondiente. (Idalberto, 2009, pág. 396).

3. Elaboración del presupuesto: definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno.

4. Definir el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar: debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación. (Idalberto, 2009, pág. 396).

5. Prever los medios y recursos didácticos: se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.) (Idalberto, 2009, pág. 396).

6. Determinar la duración y el cronograma: procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

7. Seleccionar a los participantes: establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir. (Idalberto, 2009, pág. 396).

8. Seleccionar a los capacitadores: tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor. (Idalberto, 2009, pág. 396).

3.2.1 Ejecución del programa de capacitación

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación, lo que implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos de capacitación. (Idalberto, 2009, pág. 398).

También se requiere el diseño de instrumentos y las formas de comunicación para supervisar que se esté haciendo lo que corresponda, según lo planeado. (Idalberto, 2009, pág. 398).

1. Contratación de servicios.

Se requiere que el capacitador o el responsable de la coordinación de la capacitación, conozca a los proveedores de los servicios requeridos para efectuar los eventos de capacitación (por ejemplo: contratación de hoteles, renta de locales, material didáctico, servicios de impresión, y en general los apoyos para la instrucción) para validar calidad y costo, con el fin de optimizar el presupuesto. (Idalberto, 2009, pág. 398).

2. Desarrollo de programas.

Como ya se planearon los eventos de capacitación, en esta fase se requiere de la supervisión de los cursos o eventos, para que marchen conforme al plan establecido. En esta fase, el instructor o coordinador de la capacitación debe mantenerse informado sobre el avance y los problemas que se presenten, para poder resolverlos. Los instructores puedan hacer adecuaciones a los manuales, material didáctico, e incluso redefinir la metodología del proceso instrucción, de acuerdo a las necesidades particulares de cada evento. (Idalberto, 2009, pág. 398).

3. Coordinación de evento.

En esta fase se monitorea el curso de capacitación, se solucionan los problemas, se cubren las necesidades y requerimientos, lo que significa contar con los recursos materiales requeridos, para lograr que el instructor y los participantes se concentren en los objetivos de aprendizaje. (Idalberto, 2009, pág. 398).

4. Control administrativo y presupuestal.

En esta fase se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición, todo esto con el fin de verificar el ejercicio presupuestal. (Idalberto, 2009, pág. 398).

3.2.2 Tipos de capacitación

La capacitación es un proceso que lleva a cabo el ser humano, por medio, del cual se adapta a las circunstancias que le rodean, la idea de este proceso es que la propia persona sea creadora del cambio en su entorno, y para ello adquiera una serie de habilidades que solo es posible por medio del aprendizaje.

Los tipos de capacitación se distingue en capacitación para el trabajo, informal, formal. Pre ingreso, inducción, promocional, técnica y conductual. (Idalberto, 2009, pág. 398).

1. Capacitación en el trabajo.

Es una aplicación de aprendizaje complementaria a la capacitación para el trabajo, ésta representa un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la misma empresa. (Idalberto, 2009, pág. 398).

Siendo necesario que la persona se adapte a las nuevas exigencias, ya que esto es parte de la capacitación, por lo general, esta se da a lugar cuando la persona desea cambiar de rol o bien de puesto; o cuando la empresa considera que ya es momento de hacer rotativa de empleados como un de las técnicas más viables para la optimización de los trabajos. (Idalberto, 2009, pág. 398).

2. Capacitación informal.

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo. La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo. (Idalberto, 2009, pág. 398).

3. Capacitación formal.

Esta se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. Un ejemplo claro de este tipo de capacitación podemos apreciarlo en los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo. (Idalberto, 2009, pág. 398).

4. Capacitación Pre ingreso.

Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos, es una especie de prueba previa donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo, la idea de este, es que el individuo pueda responder a las instrucciones demandadas y con posterioridad ofrecer la respuesta requerida, es por ello, que esta es típica de los procesos de selección, donde las personas que han cumplido con todas las instrucciones y las han aplicado en el proceso son seleccionadas. (Idalberto, 2009, pág. 398).

5. Capacitación de inducción.

Aprendizaje que se le imparte al trabajador a fin de que pueda laborar mejor en su rol, bien que pueda trabajar mejor en toda su dinámica laboral, el fin es que la persona pueda ascender a otro rol y desempeñarse con mejor ahínco.

6. Capacitación promocional.

Forma parte del proceso de ascenso laboral, es por ello, que la persona debe someterse a estas instrucciones con el fin de que pueda educarse para el nuevo cargo que va a desempeñar. (Idalberto, 2009, pág. 398).

7. Capacitación técnica.

Compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos, instrucciones, llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad. (Idalberto, 2009, pág. 398).

3.2.3 Técnicas de capacitación

Las técnicas utilizadas en el proceso de capacitación nos permite diferenciarlas y hay que ponerlas en prácticas para su debida ejecución. (Idalberto, 2009, pág. 401).

1. Lecturas.

La técnica más utilizada para transmitir información es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor se presenta verbalmente. (Idalberto, 2009, pág. 401).

2. Instrucción programada.

Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje correspondientes respuestas, al personal Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido el mensaje. (Idalberto, 2009, pág. 401).

3. Capacitación en clase.

Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local. (Idalberto, 2009, pág. 401).

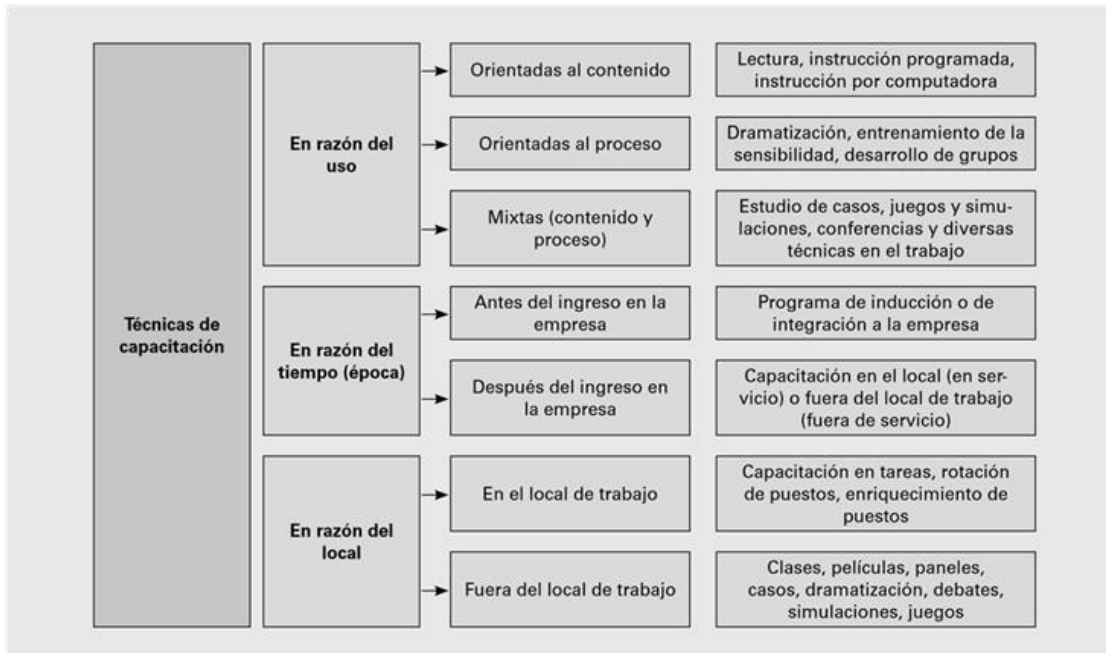
4. Capacitación por computadora.

Con ayuda de la tecnología de la información se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia. (Idalberto, 2009, pág. 401).

5. E-learning.

Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. (Idalberto, 2009, pág. 401).

Figura 6. Técnicas de capacitación



Fuente: (Idalberto, 2007, pág. 404).

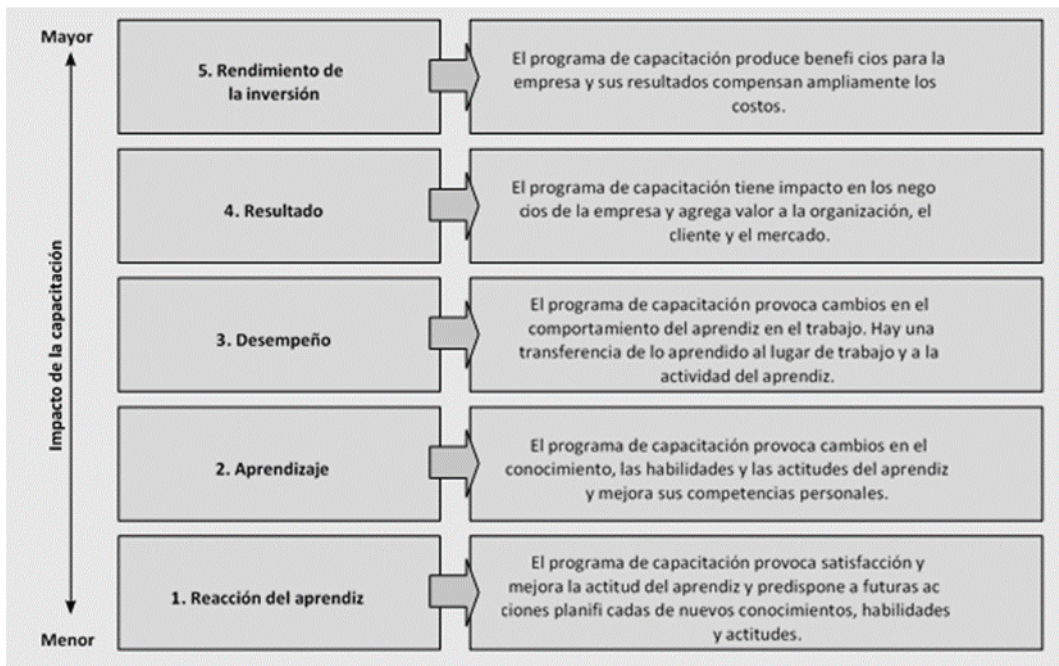
3.2.4 Evaluación del programa de capacitación

Las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión esto incluye materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa motivación crezca y produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa satisface las necesidades para las cuales fue diseñado. (Idalberto, 2009, pág. 406).

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
 2. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
 3. Servicio: satisface las necesidades de los participantes o no.
 4. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- (Idalberto, 2009, pág. 406).

Figura 7. Evaluación de los resultados de la capacitación



Fuente: (Idalberto, 2007, p. 406).

3.2.5 Tendencias de la capacitación

1. El aprendizaje como estrategia empresarial:

Las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen. (Idalberto, 2009, pág. 407).

2. El e-learning:

La TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación. (Idalberto, 2009, pág. 407).

3. La capacitación como consultoría del desempeño:

En lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio. (Idalberto, 2009, pág. 407).

4. Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching:

La transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza. (MONDY, 2010). (Idalberto, 2009, pág. 407).

3.2.6 Capacitación y desarrollo estratégico

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. (MONDY, 2010).

Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. (MONDY, 2010).

3.3 Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos. (Idalberto, 2009, pág. 390).

1. Apoyo de la alta administración

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios. (Idalberto, 2009, pág. 390). (MONDY, 2010, pág. 199).

2. Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, BlackBerry, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. (Idalberto, 2009, pág. 390).

3.3.1 Capacitación en el puesto de trabajo

Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas. (MONDY, 2010, pág. 204).

1. El modelado de comportamiento

Es un método de capacitación y desarrollo que permite a una persona aprender mediante la imitación de comportamientos de otros para mostrar a los administradores cómo manejar diversas situaciones. (MONDY, 2010, pág. 204).

Los modelos de comportamiento se han empleado para capacitar a los supervisores en tareas tales como la revisión de evaluación del desempeño, la corrección de desempeños inaceptables, la delegación del trabajo, el mejoramiento de los hábitos de seguridad, el manejo de las quejas por discriminación, la superación de la resistencia al cambio, la inducción de los nuevos empleados y la mediación entre individuos o grupos en conflicto. (MONDY, 2010, pág. 204).

2. Representación de funciones o de roles

La representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real. En vez de escuchar a un instructor hablar acerca de cómo manejar un problema o cómo discutirlo, aprenden haciendo las cosas. (MONDY, 2010, pág. 204).

La representación de funciones se usa con frecuencia para enseñar habilidades tales como las acciones disciplinarias, las entrevistas, el manejo de las quejas, la revisión de la evaluación del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis del estilo de liderazgo. También se ha usado con éxito para enseñar a los trabajadores cómo tratar con individuos que están enojados, iracundos o fuera de control. (MONDY, 2010, pág. 204).

3. Juegos de negocios

Los juegos de negocios son un método de capacitación y desarrollo que permite a los participantes asumir papeles como el del presidente, contralor o vicepresidente de marketing de dos o más organizaciones hipotéticas y competir entre sí mediante la manipulación de factores selectos en una situación particular de negocios. Los participantes pueden tomar decisiones que afectan los niveles de precio, los volúmenes de producción y los niveles de inventarios.

Por lo regular, un programa de cómputo manipula sus decisiones, y los resultados simulan a aquellos que se encontrarían en una situación real de negocios. (MONDY, 2010, pág. 204).

4. Prácticas en el manejo de documentos

Las prácticas en el manejo de documentos son un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes establecer prioridades para luego manejar varios documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, memorandos, reportes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un administrador. (MONDY, 2010, pág. 204).

5. Capacitación de aprendices

Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. (MONDY, 2010, pág. 204).

6. Capacitación de aprendices

La capacitación de aprendices es un método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo. Tal capacitación es común en los puestos de oficios, como los de plomero, peluquero, carpintero, maquinista e impresor. Mientras se está en el entrenamiento, el

empleado gana menos que el maestro del oficio, quien es el instructor. La capacitación de aprendices dura de dos a cinco años, y la duración promedio es de cuatro años. (MONDY, 2010, pág. 204).

3.3.2 Capacitación para la sensibilización

La capacitación para la sensibilización es un procedimiento diseñado para ayudar a los individuos a conocer la manera en la que otras personas perciben su comportamiento. (MONDY, 2010, págs. 217-218).

Se basa en el supuesto de que varios individuos que se reúnen en una situación no estructurada desarrollarán relaciones funcionales entre sí. Partiendo de esta experiencia, aprenderán mucho acerca de sí mismos en relación con la manera en la que otros miembros del grupo los perciben. Difiere de muchas formas tradicionales de capacitación, las cuales enfatizan el aprendizaje de un conjunto predeterminado de conceptos. (MONDY, 2010, págs. 217-218).

3.3.3 En qué consiste la capacitación

Las capacitaciones brindadas por Casa de Psicología se desarrollan mediante un proceso lógico, que busca partir de las necesidades de su empresa, así mismo poder brindar una asesoría o intervención de calidad que garantice que se está supliendo en un porcentaje significativo sus problemáticas o necesidades.

Dado a lo anterior se diseñó un plan para fortalecer o incrementar las habilidades de sus empleados. (Idalberto, 2009).

3.3.4 Plan y estructura de trabajo

Diagnóstico o Evaluación inicial de las capacitaciones requeridas por su empresa. Informe detallado de las capacitaciones sugeridas por nuestra compañía. Lo anterior con base en el diagnóstico y evaluación inicial.

Uno de nuestros trabajadores dará la capacitación seleccionada por la compañía cliente. (Idalberto, 2009).

Reporte final de la empresa cliente a nuestra compañía, con el fin de mantener y mejorar la calidad de nuestros servicios.

Duración de 1 mes de gestión por parte del personal idóneo con visitas semanales (Idalberto, 2009),

Conclusiones

Indicando los principales conceptos y fundamentos de los procesos de reclutamiento selección con el fin de conocer su importancia y en qué consisten que beneficios se adquieren y que riesgos disminuye la buena implementación de estos procesos de selección. Esta investigación nos permite visualizar la diferencia que existen en los procesos y los factores internos y externos que afectan directamente a la organización.

Relacionando la modalidad se puede llevar a cabo tomando en cuenta las causas que provocan el fracaso en el proceso de selección de personal. La búsqueda y contratación de un empleado es un proceso clave para las empresas, que además supone una importante inversión en tiempo y dinero. Una mala elección puede provocar pérdidas incalculables para una compañía, además de los efectos negativos que tendría en la productividad y en la moral del resto de empleados.

Comprendiendo los aspectos administrativos relacionados la capacitación dentro de las empresas es de suma importancia ya que permite un mayor rendimiento en los puestos de trabajo implica llegar hasta la etapa final y contar con un mecanismo o proceso que permita dotarse de gente capacitada.

Resumiendo, los requisitos de los procesos de reclutamiento que reúnan lo más cercanamente posible el objetivo del puesto para ocuparlo y hacer necesarias las acciones conjuntas y permanentes que garanticen un ámbito idóneo al momento de reclutar, la finalidad de esto es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). Administración de personal (5ta edición ed.). S/N, México: S/N. Recuperado el 28 de febrero de 2019

Idalberto. (2007). Gestión del talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Idalberto, c. (2009). Gestión del talento Humano (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de enero de 2019

Johnson, C. (1932). Manual de Relaciones con el personal. México. Recuperado el 12 de Febrero de 2019,

Bibliografía Web

http://www.waldweb.com.ar/10_errores_habituales_en_la_seleccion_de_personal.html

Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos (11 ed.). México, México: Pearson. Recuperado el 28 de Febrero de 2019

Pinto, R. (1997). Procesos de Capacitación (2da. Edición ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 27 de febrero de 2019