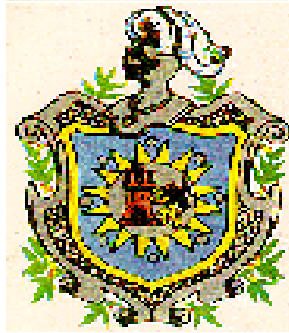


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN – CUR - MATAGALPA



Seminario de Graduación Para Optar al Título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema General:

Los Recursos Humanos Nicaragüenses ante las demandas y exigencias de las Empresas Extranjeras en Nicaragua.

Sub-Tema:

La Aplicación del proceso de Recursos Humanos de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, durante el II Semestre del año 2004.

Tutor:

Lic. Lilliam Lara Quintero.

Autores:

- ✓ Lizzett Azucena Salmerón.
- ✓ Jeaneth del Socorro Otero Granados.

Matagalpa, Febrero de 2005

ÍNDICE

✓ Título del Tema General y Sub Tema	
✓ Dedicatoria	
✓ Agradecimiento	
✓ Resumen	Pág. 01
✓ Introducción	Pág. 02
✓ Justificación	Pág. 03
✓ Objetivos	Pág. 04
✓ Desarrollo del Tema	Pág. 05-56
✓ Conclusiones	Pág. 57
✓ Bibliografía	Pág. 58-59
✓ Anexos	

TEMA GENERAL:

Los Recursos Humanos Nicaragüenses ante las demandas y exigencias de las Empresas extranjeras en Nicaragua

SUB - TEMA:

La Aplicación del proceso de Recursos Humanos de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, durante el II semestre del año 2004,

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo especialmente a Dios, por darme fortaleza, por haber iluminado mi camino, por darme salud y por el don del entendimiento en cada instante de mi vida hasta culminar mis estudios.

A mi madre Petrona Granados Martínez, por darme la vida, por apoyarme moral y económicamente para llegar hacer un profesional el día de hoy.

A mi hija Yancy Eugenia Urrutia Otero, que junto a mi se ha sacrificado estos cinco años de mi carrera.

A mi hermana Elizabeth Oteros Granados, por haberme apoyado económicamente y en brindar aportes a nuestro trabajo investigativo.

A mi amiga Maria de los Ángeles Ponce Aráuz, por haberme apoyado incondicionalmente en la culminación de nuestro trabajo.

¡ Muchas Gracias!

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo de manera especial a Dios, por darme fortaleza, por iluminar mi camino, por darme salud, y por el don del entendimiento, en cada instante de vida hasta culminar mis estudios.

A mi madre Marcia Mariana Salmerón Reyes, por darme la vida, por apoyarme moral y económicamente, para llegar hacer finalmente un profesional el día de hoy.

A mis hijas Leez Dallana y Leez Pahola, y a mi esposo Luis Alberto García, que junto a mi se han sacrificado estos cinco años de carrera.

A mi amiga Martha Lorena López Díaz, que desinteresadamente me brindo su apoyo para culminar este trabajo.

¡ Muchas Gracias!

AGRADECIMIENTO:

Detrás de cada meta, se encuentran ocultas muchas personas quienes con su cooperación, ayuda y apoyo constante hacen posible la culminación de este trabajo. Para todos ellos nuestros mas sinceros agradecimiento, por su interés y ayuda ya que fueron muy valiosa en nuestro trabajo investigativo.

Agradecemos a Dios, por su amor incondicional, por brindarnos toda la sabiduría con la cual pudimos superar todos nuestros retos que se nos presentaron durante el transcurso y culminación de nuestra carrera.

A todo los docentes que nos acompañaron durante toda la carrera ya que ellos nos brindaron el pan de la enseñanza para desarrollarnos, como estudiantes y futuros profesionales.

Agradecemos de manera muy especial a la Licenciada Lilliam Lara Quintero por su apoyo incondicional durante el desarrollo y preparación del Seminario de Graduación.

¡ Muchas Gracias!

TEMA GENERAL:

Los Recursos Humanos Nicaragüenses ante las demandas y exigencias de las Empresas extranjeras en Nicaragua

SUB - TEMA:

La Aplicación del proceso de Recursos Humanos de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, durante el II semestre del año 2004,

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo especialmente a Dios, por darme fortaleza, por haber iluminado mi camino, por darme salud y por el don del entendimiento en cada instante de mi vida hasta culminar mis estudios.

A mi madre Petrona Granados Martínez, por darme la vida, por apoyarme moral y económicamente para llegar hacer un profesional el día de hoy.

A mi hija Yancy Eugenia Urrutia Otero, que junto a mi se ha sacrificado estos cinco años de mi carrera.

A mi hermana Elizabeth Oteros Granados, por haberme apoyado económicamente y en brindar aportes a nuestro trabajo investigativo.

A mi amiga Maria de los Ángeles Ponce Aráuz, por haberme apoyado incondicionalmente en la culminación de nuestro trabajo.

¡ Muchas Gracias!

DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo de manera especial a Dios, por darme fortaleza, por iluminar mi camino, por darme salud, y por el don del entendimiento, en cada instante de vida hasta culminar mis estudios.

A mi madre Marcia Mariana Salmerón Reyes, por darme la vida, por apoyarme moral y económicamente, para llegar hacer finalmente un profesional el día de hoy.

A mis hijas Leez Dallana y Leez Pahola, y a mi esposo Luis Alberto García, que junto a mi se han sacrificado estos cinco años de carrera.

A mi amiga Martha Lorena López Díaz, que desinteresadamente me brindo su apoyo para culminar este trabajo.

¡ Muchas Gracias!

AGRADECIMIENTO:

Detrás de cada meta, se encuentran ocultas muchas personas quienes con su cooperación, ayuda y apoyo constante hacen posible la culminación de este trabajo. Para todos ellos nuestros mas sinceros agradecimiento, por su interés y ayuda ya que fueron muy valiosa en nuestro trabajo investigativo.

Agradecemos a Dios, por su amor incondicional, por brindarnos toda la sabiduría con la cual pudimos superar todos nuestros retos que se nos presentaron durante el transcurso y culminación de nuestra carrera.

A todo los docentes que nos acompañaron durante toda la carrera ya que ellos nos brindaron el pan de la enseñanza para desarrollarnos, como estudiantes y futuros profesionales.

Agradecemos de manera muy especial a la Licenciada Lilliam Lara Quintero por su apoyo incondicional durante el desarrollo y preparación del Seminario de Graduación.

¡ Muchas Gracias!

RESUMEN:

Nuestro trabajo investigativo fue realizado en la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, ubicada de Catedral 1 ½ cuadra al Norte, con el propósito de analizar y valorar la importancia que tiene para esta Empresa la aplicación del proceso de Recursos Humanos y describir las técnicas aplicadas en este proceso reclutamiento, selección, contratación e inducción y capacitación del personal, permitiendo de esta manera contar con personal adecuado a las exigencias que requiere el puesto con el objetivo de alcanzar en forma eficiente metas seleccionadas y obtener competitividad en el mundo de los negocios. Los Recursos Humanos proporcionan los conocimientos y habilidades para hacer avanzar a las organizaciones y así lograr el éxito. Una organización eficaz trae por resultado el mejor aprovechamiento del personal, por tanto el funcionamiento de cada Empresa dependerá en gran medida de las formas en que se administre al personal que la integra.

El en desarrollo de nuestro trabajo investigativo hacemos énfasis en la importancia de la aplicación del proceso de Recursos Humanos, en cuanto al proceso de reclutamiento la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa utiliza una combinación de técnicas tanto interna como externa tomando en cuenta las ventajas y desventajas que le puede ocasionar este proceso. El proceso de selección es realizado minuciosamente cumpliendo rigurosamente con las etapas, pasos, principios y técnicas que implica este proceso, un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevo a cabo en forma adecuada. El proceso de selección, contratación y capacitación se efectúan en las Oficinas Centrales de esta Corporación ubicada en Managua, residencial Bolonia de la Óptica Münkell 1 ½ cuadra al Lago, y el proceso de reclutamiento e inducción es realizado en la Comercial Sacuanjoche PALI Matagalpa.

La Planeación del proceso de Recursos Humanos tienen por objeto satisfacer las necesidades del personal, se considera a las personas como uno más de los recursos que las empresas requieren, con las características de que las personas son capaces de modificar los demás elementos, y que estos últimos requieren la intervención del hombre para ser transformados en los bienes y servicios que la empresa desea producir.

INTRODUCCIÓN:

El éxito de toda Empresa esta en sus Recursos Humanos, una Empresa debe atraer y conservar a todos los individuos que necesita para lograr sus objetivos y prosperar. La crisis económicas de 1,979 obligó la creación de una alternativa económica que inyectara fuerza a los supermercados, nacen así los PALI, como una opción de compra para las clases populares, en la cuales el cliente tendría la garantía de adquirir los precios mas bajo del mercado. El crecimiento inicia con la Republica Hermana de Nicaragua, primeramente el primero de agosto del 1,995, con los Supermercados la Unión y el ocho de Diciembre de 1,997 el primer PALI Nicaragüense: PALI Santa Ana, actualmente existen 25 PALI en todo Nicaragua. Un PALI es un Supermercado popular, sin lujos que vende la mercadería barata a sus clientes debido a esto es que los PALI son Empresas de éxito y donde se trabaja con exigencia y eficacia.

La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche Corporación de Supermercado Unidos (CSU) es una Empresa que se clasifica de acuerdo a su tamaño en una Empresa grande, porque el número de trabajadores es superior a los 100 empleados, de acuerdo a su origen es una Empresa Extranjera que opera en el país, de acuerdo a su capital se clasifica en una Empresa Privada cuyo capital asciende a millones de córdobas y es aportado por varios socios.

Este trabajo investigativo fue realizado por dos estudiantes del Quinto Año de la Carrera de Administración de Empresa de la UNAN – CUR MATAGALPA. En la investigación efectuada utilizamos métodos empíricos, las técnicas que aplicamos fueron una entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos en la Sede Central en Managua, y una entrevista dirigida a los empleados de la Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, nuestro universo fue la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, que cuenta con 22 empleados de los cuales seleccionamos una muestra de 10 empleados. Los recursos materiales utilizados fueron papel bond # 40, Computadora, Impresora, Toner, Libros, Folletos y el Internet. Las dificultades que se nos presentaron al desarrollar nuestro trabajo investigativo fue la poca información por parte de la Empresa ya que estas son confidenciales, también la preocupación por las demás asignaturas que recibimos en este semestre, y el recurso económico que no es algo imprescindible pero necesario.

La Finalidad de nuestro trabajo investigativo fue analizar y valorar la importancia del proceso de Recursos Humanos y describir las técnicas que lleva a cabo en este proceso. Esta investigación nos servirá para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas y servirá a las futuras generaciones como un material de consulta. Los recursos humanos constituye el amplio grupo de personas en el ambiente externo de cual una organización obtiene a sus empleados. La misión de un departamento de recursos humanos consiste en aumentar al máximo el rendimiento de la inversión de la Empresa en lo referente a recursos humanos, lo anterior no significa explotar al personal, significa establecer un clima donde los mejores talentos que ingresen a la empresa se desarrollen y se utilicen al máximo.

JUSTIFICACIÓN.

El presente documento tiene como finalidad conocer si la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche lleva a cabo la aplicación del proceso de Recursos Humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y Capacitación del personal, y servirá de consulta para los nuevos ingresos de la carrera. La ventaja competitiva de las organizaciones en todos los países está en sus recursos humanos que la empresa requerirá en el presente y en el futuro con un enfoque preventivo y de acuerdo con los planes del negocio. Las empresas extranjeras deben demandar profesionales que demuestren creatividad, innovación, capaces de tomar riesgos, enfrentar retos, por lo tanto las empresas deben realizar la planeación de Recursos Humanos para asegurarse que tienen el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes y servicios en el futuro. La calidad empresarial esta en dependencia de un buen proceso de recursos humanos de mano de obra calificada, esto se logrará si la empresa realiza la importante función de planeación con el elemento más valioso de la organización “El ser Humano”.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la Aplicación del proceso de Recursos Humanos de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa, durante el II semestre del año 2,004.

Objetivos Específicos:

1. Valorar la importancia de la aplicación del proceso de recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y Capacitación del personal de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche durante el II semestre del año 2,004.
2. Describir las técnicas aplicadas en el proceso de recursos humanos: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y Capacitación del personal de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche.

DESARROLLO DEL SUB - TEMA

I- LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

Coto,f. Gonzalo (2,002,Pág. 9). La planificación de Recursos Humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuados de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro, logrando así los objetivos individuales como de la organización. El planeamiento de Recursos Humanos es un proceso de decisión que trata de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un periodo determinado. Se trata de preveer cuales serán las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Es muy importante que los integrantes humanos estén conciente de la importancia de labor dentro de la Empresa, pues su actividad es parte de una cadena, tal actividad trae como consecuencia el alcance de un objetivo, esfuerzo que si se hiciera en forma aislada, no cumpliría su propósito. La integración de personal no ocurre en el vacío, en ella debe considerar muchos factores situacionales tanto internos como externos, requiere así mismo del cumplimiento de las leyes sobre igualdad de oportunidades de empleo. Es preciso evaluar también los pro y los contra de ascender empleados dentro de la organización o seleccionar a personas externas.

La sociedad necesita de las organizaciones (empresas pequeñas, medianas y grandes) para satisfacer sus necesidades y de las empresas en general como fuente de trabajo. Las empresas, por otra parte, necesitan de las personas para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera las necesidades de la sociedad. Los Recursos Humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer. Cualquier empresa por pequeña que sea necesita determinar anticipadamente el número de personas que va a requerir para sus tareas o funciones.

El personal es factor clave en el funcionamiento de la empresa y como se entiende que toda empresa obedece a una serie de elementos que tienen lugar en su entorno y que están en constante evolución, por consiguiente este cambio evolutivo afectara a sus trabajadores los cuales se verán directos o indirectamente en mayor o menor grado afectado. Los Recursos Humanos constituyen el amplio grupo de personas en el ambiente externo, del cual una organización obtiene a sus empleado, las personas probablemente constituyen el recurso interno más preciado de una organización, debido a que son la parte vital de ésta, proporcionan los conocimientos, habilidades y dirección, para crear, mantener y hacer avanzar a las organizaciones, para tener éxito, una organización debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos y prosperar.

Los Recursos Humanos apropiados son aquellos individuos que hacen una valiosa contribución al logro de los objetivos. Para proporcionar exitosamente los recursos humanos apropiados a la organización a medida que se abren varias vacantes, el mercado de Recursos Humanos está conformado por un conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época, básicamente se define por el sector de población que esta en condiciones de trabajar y/o esta trabajando, es decir, por el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para trabajar.

El mercado de recursos humanos esta conformado por candidatos reales y potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo, son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén empleadas o no y son candidatos potenciales cuando aunque no estén buscando oportunidades de empleo, están en condiciones de llenarlas a satisfacción. El mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado de trabajo, en cuanto uno esta en oferta, la otra esta en demanda y viceversa, hay un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo es decir los dos interactúan entre si y están bajo influencia mutua y continua. Toda empresa como sistema abierto interactúa con un mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo.

La ventaja competitiva de las organizaciones de los países está en sus Recursos Humanos, las principales acciones deben centrarse en la planeación, identificación, incorporación, mantenimiento y desarrollo de los Recursos Humanos, que la organización requerirá en el presente y en el futuro de acuerdo con sus planes estratégicos y operativos. Ver anexo No 1

A) Reclutamiento

Money Wayne. Noe Robert (1998,151).Reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización, divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, permitiendo de esta manera escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, por lo que es un conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes, y aspiraciones para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo, este es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial. El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo debido a los factores del entorno, las fuentes reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y también del carácter de los puestos que se ofrecen, la capacidad de la Empresa para reclutar empleados con frecuencia depende de la organización del atractivo de su ubicación y del puesto específico que se ofrece.

El objetivo del proceso de reclutamiento de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche es buscar los candidatos idóneos para un puesto de los cuales uno será finalmente contratado, el reclutador se refiere tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeña. Las compañías modernas no solamente promueven sus productos también venden su imagen laboral con incentivos y programas que les dan un margen de apoyo a la educación formal de su personal obteniendo así ventajas en el campo de reclutamiento de los Recursos Humanos.

La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche Corporación de Supermercados Unidos es una empresa suministradora de productos, realiza minuciosamente el proceso de Reclutamiento de personal, ya que es el primer paso para propiciar personas apropiadas a la empresa una vez que se ha abierto una vacante, se refiere a aquellos individuos que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo. El reclutamiento es la selección inicial entre la oferta esperada total de recursos humanos disponible para cubrir un puesto, el propósito del reclutamiento es reducir el número de candidatos a un puesto y convertirlo en un número relativamente pequeño de individuos de los cuales algunos será finalmente contratado, el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de líneas es decir, la dependencia del reclutamiento no tiene actividad sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar.

Para ser efectivo el reclutamiento los reclutadores deben conocer:

1. El puesto que están tratando de cubrir.
2. Dónde pueden estar localizadas las fuentes de Recursos Humanos.
3. La forma en que la ley influye en los esfuerzos de reclutamiento.

1. El puesto que están tratando de cubrir:

El análisis del puesto implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen aun puesto determinar la relación de un puesto dado con otro y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para que un empleado desempeñe el puesto con éxito. La información que se reúne al utilizar uno o más de los métodos para el análisis de puesto da por resultado la capacidad de la organización para desarrollar una descripción y especificación de puesto. Lo primero es un documento escrito de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y porqué se hace.

Debe señalar con precisión el contenido del puesto el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación del puesto señala las calificaciones mínimas aceptables que debe tener un empleado para desempeñar con éxito un puesto dado. Identifica los conocimientos, habilidades y las experiencias necesarias para desarrollar con eficacia el puesto así como las descripciones del puesto identifican las características del mismo, la especificación del puesto identifica las características que requiere el ocupante del puesto para tener éxitos. La descripción y la especificación del puesto

son documentos importantes para dirigir el proceso de selección, se puede utilizar para explicar los candidatos potenciales, las especificación del puesto mantiene la atención de las personas que están efectuando la selección en la lista de calificaciones necesaria para que un ocupante desempeñe un puesto y les ayude a determinar si los candidatos están calificados o no.

Los métodos más populares para el análisis de puestos son:

- 1.-Método de observación
- 2.-Método de entrevistas individuales
- 3.-Método de entrevista en grupo
- 4.-Método cuestionarios estructurados
- 5.-Método de conferencia técnica
- 6.-Método del diario

1.- Método de observación:

Un analista observa directamente a los empleados o revisa película de los empleados en su trabajo.

2.-Método de entrevista individuales:

Se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puesto.

3.-Método de entrevista en grupo:

Igual que el método individual, sólo se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.

4.- Método cuestionarios estructurados:

Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en su puesto de una larga lista de posibles actividades del puesto.

5.-Método de conferencia técnica:

Se obtiene de las características específicas del puesto de “experto” que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.

6.-Método del diario:

Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias de un puesto.

Los puestos tienen distintas exigencias para los empleados, y los empleados son diferentes en las habilidades que poseen por tanto el desempeño se realiza cuando hay un ajuste adecuado de habilidad-puesto. Las habilidades específicas, intelectuales y físicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto, depende de los requisitos de las habilidades del mismo.

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir, sólo después que esta comprensión se ha alcanzado, para ser reducido en forma inteligente el número de empleado potencial. El análisis del puesto es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto, es un procedimiento que tiene como finalidad determinar: ¿Qué actividades implica un puesto? y ¿Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo? La descripción del puesto es el término que se usa para referirse a las actividades que implica un puesto, mientras que el término especificación del puesto se refiere a las características del individuo que debería ser contratado, cuando se ha definido la descripción del puesto, se preparan las especificaciones de contratación para el mismo, las especificaciones para la contratación definen el grado de estudio, los años de experiencia y los conocimientos que debe tener la persona para ocupar el puesto.

2. Donde pueden estar localizadas las fuentes de Recursos Humanos.

El término recursos humanos apropiados, se refiere a aquellos individuos de la organización que realizan una contribución valiosa para el logro de las metas del sistema administrativo, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen. La productividad de todas las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para el uso de los demás recursos del sistema administrativos, factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto y el nivel educacional formal tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo en términos de la organización, además de un conocimiento cabal del puesto que la organización está tratando de cubrir, el reclutador debe ser capaz de señalar las fuentes de recursos humanos.

3. La forma en que la ley influye en los esfuerzos de reclutamiento.

La legislación moderna tiene un efecto muy importante en las prácticas organizacionales de reclutamiento. Para que un trabajo de reclutamiento tenga éxito, deben reflejar las leyes que lo gobiernan. Estas leyes incluyen reclutamiento, contratación, despidos, suspensiones y demás factores implicados en el empleo. Todo responsable de recursos humanos debe conocer y manejar las leyes que están establecidas a beneficio de los trabajadores, estas deben cumplirse para evitar conflictos en el futuro dentro de la empresa.

William, B. Werther, Jr. (1998, Pág. 151). Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos que los reclutadores enfrentan con más frecuencia, incluyen los siguientes aspectos:

- 1-Planes estratégicos
- 2-Condiciones del entorno
- 3-Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- 4-Requerimientos del puesto
- 5-Costos
- 6-Incentivos

1.-Planes estratégicos y de Recursos Humanos:

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indica los tipos de puestos y labores que son necesarios crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que e necesario cubrir mediante reclutamientos externos y cuales se deben cubrir de manera interna.

2.-Condiciones del entorno:

Las condiciones sociales en que opera la empresa puede ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento, entre estas pueden citarse las tasas de de desempleo nacional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor.

3.-Hábitos y tradiciones en el reclutamiento:

Los departamentos de personal como cualquier otra organización tiende a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitieron alcanzar éxito en el pasado, en muchos casos ciertas políticas tradicionalmente efectiva pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible también que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

4.-Requerimientos del puesto:

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta ¿Qué se requiere para desempeñar este puesto de esta manera ubicar al mejor candidato?.

5.-Costos:

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la empresa tendrá que fijar parámetros y presupuestos que no es posible que excedan.

6.-Incentivos:

El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de sus tareas.

William, B. Werther,Jr.(1,998 , Pág. 155) Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr economías de escalas. Los siguientes aspectos son algunos de los factores que pueden tener un efecto directo sobre el proceso de reclutamiento:

- a) Políticas de compensación
- b) Políticas de contratación
- c) Políticas de promoción interna

a) Políticas de compensación:

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de Recursos Humanos bien establecidos por lo general fijan niveles de compensación para asegurar un principio de equidad en determinadas esferas.

b) Políticas de contratación:

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento, ciertas corporaciones pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el curso del tiempo.

c) Políticas de promoción interna:

Cuando se presenta una vacante los actuales empleados reciben la primera opción, esta política puede limitar la acción del reclutador de varias maneras, es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización ante de recurrir al mercado exterior.

Maristany Jaime, (1999, Pág. 36). El proceso de Reclutamiento varía dependiendo de las diferentes fuentes de reclutamiento que se usen y del puesto que se requiera cubrir y que requieren el mismo proceso de selección. Las fuentes de Reclutamiento es un medio que permite a la empresa hallar solicitantes que cumplan con los requisitos preestablecidos por la organización, es importante elegir las formas de reclutamiento mas adecuada para cada puesto, de esta manera encontrar individuos apropiados y calificados para ocupar la vacante. El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de Recursos Humanos buscando sin dirección precisa, el problema

fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizados en el mercado de Recursos Humanos, por ello las fuentes de Recursos Humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento,

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en:

- 1- Fuentes de Reclutamiento Interno
- 2- Fuentes de Reclutamiento Externo
- 3- Fuentes de Reclutamiento Mixto. Ver Anexo No 2.

1.-Fuentes de Reclutamiento Interno:

Orientan su búsqueda en el propio ámbito de la organización constituidas por los empleados de la empresa que reúnen los requisitos del cargo, p/e: experiencia laboral, evaluación del desempeño, disciplina laboral, capacidad, experiencia, cualidades, conocimientos de la estructura empresarial, desarrollo profesional, características y estilos de la persona. El grupo de empleados que trabaja dentro de una organización es una fuente de recursos humanos, los individuos que se encuentran dentro de la organización podrían poseer excelentes cualidades para ocupar una vacante, aunque el personal existente es algunas veces desplazado en forma lateral dentro de la organización, la mayoría de los movimientos internos son generalmente promociones y transferencias.

Chiavenato Idalberto (1995, Pág. 171). Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- a) Es más económico para la empresa pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas encargadas a prestar el servicio de reclutamiento, costos de integración de nuevos empleados.
- b) Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- c) Presenta mayor índice de validez y de seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de su jefe, en la mayor parte de las veces, no se necesita periodo de inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- d) Desarrollar un sano espíritu de competencia entre el personal teniendo presente de que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

- e) Es una poderosa fuente de motivación para los empleados pues esto vislumbra la posibilidad de progreso dentro de la organización.
- f) Los patrones conocen a sus empleados y los empleados conocen a su Empresa.
- g) Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar puestos más elevados y complejos.
- h) La oportunidad de los empleados de ascender dentro de la Empresa, puede animar a los empleados a mantenerse de los incentivos que la Empresa ofrece, trabajar duro y ser exitoso. Cuando una Empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto perfeccionamiento y auto evaluación constante orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas.

Chiavenato Idalberto (1995, Pág. 174). El reclutamiento interno presenta las siguientes desventajas:

- a) Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender al menos a algunos niveles por encima del cargo donde esta ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.
- b) Puede generar un conflicto de intereses ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tiende a crear una cantidad negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan estas oportunidades, cuando se trata de jefes que por largo tiempo no tienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo mas halla de su posición actual.
- c) Las empresas al promover incesantemente a sus empleados los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- d) Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización.

1. Fuentes de Reclutamiento Interno:

Posee ventajas y desventajas para toda Empresa, pero estas deben analizarse minuciosamente para no caer en error al momento de promover algún empleado dentro de la organización y no crear malestar entre sus colaboradores. La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche toma muy en cuenta el Reclutamiento Interno ya que le permite dar prioridad al desarrollo de los empleados valorando así el desempeño de los

mismos, para no cometer actitudes negativas que pueda perjudicar la labor de la empresa y la motivación del empleado.

2.-Fuentes de Reclutamiento Externo:

Son aquellas que por iniciativa propia se acercan a la empresa, cuando partiendo de la propia Empresa se recurre a una persona ajena a la organización buscando un perfil determinado en relación a un puesto concreto. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la par de lo ocurre en otras Empresas.

Entre las Fuentes de Reclutamiento externo tenemos:

a) Los candidatos espontáneos que se presentan a las oficinas de Recursos Humanos para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae, las solicitudes que se consideran interesantes se mantienen en un expediente que se presenta una vacante o hasta que una solicitud es tan antigua que pierde su validez por lo menos un año o seis meses.

b) Referencias de otros empleados: Es posible que los actuales empleados de la organización recomienden a ciertas personas al Departamento de Recursos Humanos , estas referencias presentan varias ventajas:
Los empleados especializados en distintas áreas en la que es difícil obtener solicitante puedan conocer a otras personas que tengan conocimientos similares

Los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo que es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo.

Las personas a quienes se recomienda tienden a poseer similares hábitos hacia la empresa.

Publicidad: diversos medios de comunicación masivos permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante, un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifican a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo, los avisos de empleo presentan varias desventajas :

- 1- En el caso de que un puesto se considera especialmente importante, deseable, puede atraer a miles de solicitantes.
- 2- En el de puesto que se considera poco atractivo, es posible que solo generen un número mínimo de solicitantes.
- 3- No es posible realizar un aviso secreto para impedir que se difunda información confidencial de las actividades y planes de la empresa.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- a) Trae sangre nuevas experiencia a la organización. La entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la Empresa.
- b) Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga la idoneidad igual o mayor que la existente en la Empresa.
- c) Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras Empresas o por los propios candidatos

Entre las desventajas del Reclutamiento Externo tenemos:

- a) Generalmente tarda mas que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas mas 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 médicos y la documentación, con liberación del candidato respecto del otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño y cuanto mas elevado es el nivel del cargo resulta mayor ese periodo.
- b) Es más costoso y exige gastos inmediatos, con anuncios de prensas, honorarios de agencias de Reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios etc.
- d) 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 esta en condiciones de verificar con exactitud.
- e) Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la Empresa, puede frustrar al personal, ya que este pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional.

Las empresas deben analizar las ventajas y desventajas que conlleva el utilizar el Reclutamiento Externo dentro de una determinada organización, para asegurarse que el candidato que finalmente es reclutado es la persona idónea para ocupar la vacante.

3-Fuentes de Reclutamiento Mixto

En las empresas modernas no solo se utiliza el Reclutamiento Interno y el Reclutamiento Externo, uno siempre debe complementar al otro ya que al hacer Reclutamiento Interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa, si es reemplazado por otro empleado el retiro produce una vacante que debe llenarse .

El Reclutamiento Mixto es enfocado tanto a fuentes internas como a fuentes externas de Recursos Humanos, a su vez puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, Reclutamiento externo seguido de Reclutamiento interno : La empresa necesita personal ya calificado y necesita importarlo del ambiente externo, al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal , sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.
- b) Inicialmente, Reclutamiento Interno Seguido de Reclutamiento Externo: En caso de que no presenten resultados deseables la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidato del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento Externo y Reclutamiento Interno: una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que halla igualdad de condiciones entre ellos. Con esto la empresa asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

En la encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche, pudimos darnos cuenta que realizan una combinación de las fuentes de reclutamiento, dando prioridad tanto al empleado existente como al futuro aspirante al cargo, de esta forma la empresa se asegura de que los candidatos que ocupan la vacante sean personas que cumplan con los requisitos que el cargo exige. En la actualidad las empresas toman en cuenta las fuentes de reclutamiento Internas, Externas y Mixtas tomando en cuenta las ventajas y desventajas para propiciar una fuerza de trabajo eficiente que sean personas que posean cualidades, habilidades, conocimiento, capacidades, para poder desempeñarse en el cargo, no hacerla de una manera improvisada esto ocasionaría reclutar personal no adecuado a las exigencias del cargo. Ver Anexo No 3.

También realizamos una entrevista la cual fue dirigida al gerente general, de la cual obtuvimos datos semejantes a la encuesta realizada a los trabajadores, como una corporación de supermercados unidos, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de reclutar a todo el personal que aspira a ocupar un cargo dentro de los diferentes supermercados nicaragüenses, esta empresa es muy exigente por lo tanto realizan cuidadosamente el proceso de reclutamiento. Ver Anexo No 4.

Money, Wayne, R Noe Robert (1995, Pág. 152). Las principales técnicas de reclutamientos son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de Recursos Humanos mas adecuada se denominan también vehículos de reclutamiento ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

A continuación se detallan las técnicas de reclutamiento más usadas:

- a) Consulta a los archivos de candidatos
- b) Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- c) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa
- d) Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- e) Contactos con universidades y escuelas
- f) Contacto con otras empresas
- g) Viajes de reclutamiento
- h) Avisos en diarios y revistas
- i) Agencias de reclutamiento

- a) Consulta a los archivos de candidatos:

Se componen de solicitudes de empleo de candidatos que no fueron seleccionados o se presentaron cuando no habían vacantes.

- b) Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:

Refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

- c) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:

Es un sistema de bajo costo aunque es utilizado para cargos de bajo nivel.

- d) Contactos con sindicatos y asociaciones:

Tiene la ventaja de involucrar a otras en el proceso de reclutamiento sin que haya elevación de costos.

- e) Contactos con Universidades y escuelas:

Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

- f) Contacto con otras empresas:

Estas actúan en el mismo mercado, en algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento.

g) Viajes de Reclutamiento:

Realizan viajes a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de Recursos Humanos está bastante explorado la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.

h) Avisos en diarios y revistas:

Se considera una de las técnicas de Reclutamiento más eficaces para atraer candidatos.

i) Agencias de Reclutamiento:

Un sinnúmero de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a las diferentes empresas, es uno de los más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

En la mayoría de las veces estas técnicas de Reclutamiento se utilizan en conjunto, cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor. En toda Empresa ya sea Nacional o Extranjera deberá aplicar las técnicas de Reclutamiento que le servirá para divulgar información acerca del puesto vacante esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo laboral. La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche utiliza técnicas de reclutamiento, ya que cuando existe una vacante priorizan a los empleados de la empresa, tomando muy en cuenta su antigüedad, capacidad, nivel académico, habilidades, relaciones humanas, ética y moral. Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr economía de escala y varios objetivos que la corporación pretende alcanzar. Si se quiere tener un tipo de sistema de empleos selectivos se tiene que atraer a un número suficiente de candidatos, de donde escoger, porque se maneja el Recurso Humano que le da vida a la Empresa. Ver anexo No 4

B-) Selección

Coto Gonzalo, (2003, Pág. 22). La selección es el proceso mediante el cual la empresa identifica entre el personal reclutado las personas adecuadas para sus necesidades y las del puesto. La función del administrador de Recursos Humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, la razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes, algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especializados,

cuando un puesto es difícil de llenar se habla de baja razón de selección, cuando es sencillo llenarlo se define como un puesto de alta razón de selección.

La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva. La selección de empleados adecuados depende en parte del desempeño de sus subordinados que cuenten con las habilidades y atributos para usted y para la empresa, de esta manera alcanzar los objetivos que comprenderá la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. Es necesario estar conciente que no puede haber Selección sin Reclutamiento, por lo que la empresa tiene la necesidad de disponer de individuos que posean las capacidades adecuadas para desempeñarse positivamente en cada uno de los puestos, es decir que tengan las actitudes que aseguren el progreso y bienestar de la misma empresa. No debe olvidarse que no es posible arriesgar el futuro de la organización con personas que no cuenten con estos requisitos. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección, se llevo a cabo en forma adecuada. El proceso no debe tomarse a la ligera, se debe realizar una correcta planificación y seguimiento de cada una de las etapas del proceso para asegurarse de la obtención de un optimo resultado.

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puesto, el plan de recursos humanos, la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores se emplean para proporcionar nuevo personal a la organización en combinación con el proceso mismo de selección, en todo proceso de selección los profesionales de la administración de recursos humanos, deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y absolutamente honrada. El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad y experiencias) con los requisitos del puesto, cuando los administradores no lo vinculan correctamente sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado, en la búsqueda para alcanzar el ajuste correcto individuo-puesto, está en la evaluación de las exigencias y requisitos del puesto

La empresa Extrajera Comercial Sacuanjoché, Corporación de Supermercados Unidos realiza cuidadosamente el proceso de Selección porque no todos los individuos son iguales, existen grandes diferencias en cada uno tanto físicos como también psicológicos que hacen que la persona tenga un comportamiento diferente, también las personas difieren tanto en capacidad para aprender una tarea como en el nivel de realización de la misma, también se basan en métodos que aseguran que esta sea adecuada y no hacerla intuitivamente ya que existen aspectos que no pueden apreciarse a simple vista o mediante una simple entrevista, tales como las habilidades, inteligencia, motivación etc., los cuales requieren del empleo de técnicas precisas ya que evalúan la potenciabilidad física y mental de los candidatos, aptitudes para el trabajo, estas aseguran un alto grado de certeza en las decisiones tomadas, están lógicamente estructuradas y formuladas por psicólogos y administradores.

Técnico en Gestión (2003, Pág. 249). El proceso de Selección tiene por objetivo interesar a un grupo de personas con calificaciones de interés para la empresa según el trabajo o puesto a cubrir, le permitirá a la empresa realizar una selección eficaz, eficiente para proporcionar personal calificado a la empresa para tener las personas apropiadas en lugares adecuados y en los momentos oportunos. Para una buena selección, la información sobre el aspirante debe ser al mismo tiempo válida y confiable, en la selección la validez es el grado en que la información predice el éxito del candidato, la información también debe tener un alto grado de confiabilidad término que se refiere a la exactitud y la congruencia de la medición. Las característica de cada candidato se comparan los requisitos que exige cada cargo vacante es pretendible por varios candidatos que se lo disputan, pero uno sólo podrá ocuparlo si llega a ser aceptado.

Reyes Ponce, (1997, Pág. 26). Es de primordial importancia antes de describir el proceso de selección enfatizar en los tres principios básicos que orientan a la tarea de seleccionar, como se describen a continuación:

- 1- Colocación
- 2- Orientación
- 3- Ética Profesional

1-Colocación:

Si un elemento humano no es aceptado en algún puesto se deberá determinar si cuenta con otras cualidades, para que de ser posible se le considere apto y se le pueda dar ocupación en otro puesto. La tarea del seleccionador es tratar de incrementar los Recursos Humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otra características personales es necesario descubrir otras habilidades las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización.

2-Orientación:

Todo tipo de organización se encuentra involucrada en los problemas políticos, económicos, y sociales del país. Al proporcionar posibilidades de trabajo a las personas que lo necesitan, se contribuye a resolver los problemas de desempleo, cumpliendo así con parte de sus objetivos sociales. Sin embargo , es necesario señalar que en caso de que un candidato no sea aceptado es conveniente orientarlo hacia otras posibilidades de empleo, se debe tomar en consideración que si un candidato a dado su tiempo para que esta decida si puede o no integrarse a la misma lo menos que debe hacer para corresponder es proporcionar tal orientación , en la practica sucede lo contrario , cuando un candidato ha sido rechazado se utiliza la mentira como

recurso, informando que su caso se encuentra en estudio y que posteriormente se le avisara de esos resultados.

3-Ética Profesional:

En las empresas se debe actuar con ética profesional, con honestidad ya de que otra forma se pone en riesgo el funcionamiento de la empresa además de que al colocar a un individuo que no cuenta con las capacidades señaladas este puede ocasionarle una serie de frustraciones que afectarán negativamente tanto a él como a la organización, si no se actúa con Ética Profesional puede ocasionarle perjuicios a la empresa, porque esto implica una serie de decisiones.

Reyes Ponce, (1997, Pág. 27). Para poder cumplir satisfactoriamente la responsabilidad de seleccionar resulta necesario apoyarse en los elementos que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es amplia, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones optimas, que aseguren un alto grado de certeza, en las decisiones tomadas, estas deberán ser lógicamente estructuradas siguiendo un procedimiento, a continuación se da a conocer:

- a) Vacante
- b) Requisición
- c) Análisis y valuación de puestos
- d) Inventario de Recursos Humanos
- e) Fuentes de Reclutamiento
- f) Solicitud de empleo
- g) Entrevista Inicial o preliminar
- h) Pruebas Psicológicas
- i) Pruebas de Trabajo
- j) Examen médico de admisión
- k) Estudio socioeconómico
- l) Decisión final

a) Vacante:

El proceso se inicia cuando existe una vacante, o sea cuando en algún puesto no hay un titular. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se estudia la posibilidad de redistribuir el trabajo que implica el puesto con el personal que se encuentra laborando actualmente.

b) Requisición:

Se solicita cubrir la vacante al departamento de Personal para que este realice las acciones pertinentes , notificando al mismo tiempo los datos generales sobre el puesto,

tales como fecha en que se necesita cubrir , tiempo por el cual se requiere la contratación , departamento al que pertenece , turno, horario, y sueldo

c) Análisis y Valuación de Puestos:

Se determinan los requisitos que debe satisfacer la persona, así como el salario que se le pagará. Las organizaciones como universal está compuesta de puesto que deben ser ocupados por personas. El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos, el análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto, esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos, lista de obligaciones , las responsabilidades , las condiciones laborales y la supervisión del mismo y las especificaciones del puesto , lista de los requisitos humanos es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, requeridos como producto del análisis del puesto. La información del análisis del puesto es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, produce información acerca de la que entraña el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. La especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habían de reclutar y contratar, también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la comprensión correspondiente análisis de puesto juega un papel fundamental en la administración de personal.

d) Inventario de Recursos Humanos:

Se procede a detectar si existe candidatos dentro de la misma empresa que pueda cubrir la vacante en caso de que así sea se tiene la ventaja de que esa persona ya conoce el funcionamiento de la empresa por el tiempo que de laborar en la misma, esto ayudara a disminuir el periodo de entrenamiento y adaptación, esto permite que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos, esto ayudara a mantener la alta moral en todo los empleados de la empresa.

e) Fuentes de Reclutamiento:

Al no existir candidatos dentro de la organización, se procederá a estudiar los casos de personas en espera de una oportunidad y si no se localiza tampoco se recurrirá hacer uso de las diferentes fuentes de Reclutamientos disponibles. El reclutamiento ya sea interno, externo y mixto implican costos que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación de personal que esta tiene.

f) Solicitud de Empleo:

Es un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección, los detalles incluidos en este documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos. Es importante la impresión que los candidatos se formen de la organización, se debe

asignar un espacio adecuado para recepción, evitando que las solicitudes transiten por las áreas de trabajo, debe ser un área comfortable, iluminada, y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones adecuadas para el candidato. Posteriormente se entrega una solicitud de empleo al candidato que abarcara los datos personales, nivel académico, experiencia laboral .Ver anexo No 5.

El solicitante que pasa la selección preliminar usualmente llena una solicitud de las que se obtiene información que puede ayudar a tomar la decisión de emplearlo, por lo tanto, las preguntas de la solicitud deben al menos en un sentido general, ayudar a pronosticar el éxito en el trabajo. La solicitud de empleo es una de las fuentes de información más comúnmente usada, por lo fácil de su manejo, por lo general todas las empresas la utilizan, el procedimiento para llenarse es sencillo ya consiste en contestar un formulario ya sea impreso o a mano en el cual se pide una serie de datos personales con el fin de que la empresa conozca al candidato, la solicitud de empleo contiene preguntas generales que sirven para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la empresa. Casi todas las empresas exigen que los candidatos llenen una solicitud, puede ser una forma en la cual el prospecto da su nombre, dirección, número de teléfono, el otro extremo puede ser un perfil amplio de la historia personal, detallando las actividades, habilidades, y logros del solicitante, en conclusión la solicitud de empleo ofrece información relevante pero insuficiente para tomar decisiones sobre la selección, esto porque la información es limitada pero en cambio la verificación de la solicitud es valiosa para todos los puestos.

g) Entrevista Inicial o Preliminar.

Al realizar esta entrevista se pretende detectar aquellos aspectos que en la solicitud no es posible lograr por ejemplo apariencia física, la facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, si el candidato reúne los requerimientos del puesto se le informara sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, con la finalidad de que él decida si le interesa o no. La solicitud de empleo junto con la entrevista prueba ser un método universal de selección. La entrevista de selección es la herramienta mas popular de selección y todas las Empresas emplean algún tipo de entrevistas, están prohibidas las preguntas que no están relacionadas con el trabajo, tiene mucho peso es decir no solo es utilizada ampliamente sino que sus resultados tienden ha desarrollar con éxito el comportamiento para producir un resultado.

h-) Pruebas Psicológicas:

Se evaluaran aspectos del individuo como su habilidad, potenciabilidad, capacidad en relación con los requerimientos del puesto. Es conveniente que en la evaluación de estas pruebas intervenga un psicólogo ya que de otra manera difícilmente se puede obtener el éxito pretendido.

i) Pruebas de Trabajo:

Son llamadas pruebas prácticas deben ser aplicadas por el jefe inmediato a fin de que se determine si el candidato posee los conocimientos y experiencia que el cargo exige.

j) Examen médico de admisión:

La finalidad de aplicar este examen a los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización se resume en encontrar individuos capacitados para la realización del trabajo , personas que no presenten ningún tipo de enfermedad infecto contagiosa y con esto disminuir el rendimiento del trabajo. El rechazo de algún aspirante es necesario cuando se descubre con oportunidad una enfermedad contagiosa o un defecto físico o una perturbación emocional que ponga en peligro su salud y el bienestar de la organización.

k) Estudio Socioeconómico:

Se verifican los datos que el candidato proporcione en su solicitud de empleo y en la entrevista también se muestran sus candidatos actuales de vida y se acude con las personas que las ha tenido relación, para recibir sus opiniones, antecedentes laborales (Puestos desempeñados, causa de retiro, evaluación de su desempeño, comportamiento, veracidad de la información proporcionada) situación económica.

l) Decisión final:

Para tomar la decisión final es necesario que el jefe inmediato intervenga ya que el será el responsable directo del Trabajo del futuro empleado.

Al realizar el proceso de selección toda empresa debe poner en práctica los elementos de selección ya que de lo contrario puede que contrate a una persona que no este capacitado para el puesto, la empresa debe tener cuidado ya que si no toma en cuenta los elementos el proceso de selección este fracasaría y se había gastado tiempo y dinero además a largo plazo la empresa puede tener problemas con el nuevo empleado que futuramente contratará.

Técnico en gestión (2003, Pág. 288). Al realizar el proceso de Selección se deben llevar a cabo la realización de las siguientes etapas, las cuales aseguran los recursos humanos idóneos para la empresa, el proceso de selección se representa típicamente como una serie de etapas a través de los cuales los candidatos deben pasar para ser contratado, a continuación se describen:

- 1-Análisis de las necesidades
- 2- Reclutamiento
- 3-Preselección
- 4- Entrevista inicial

- 5-Aplicación de pruebas
- 6-Entrevista en profundidad
- 7-Presentación de candidatos
- 8-Incorporación y acogida
- 9-Seguimiento

1-Análisis de las necesidades:

Detectadas las necesidades se debe poner en marcha el proceso de Selección, que inicia con analizar las necesidades del puesto de trabajo, de la tarea o función que va a desempeñar y el perfil del candidato que incluye conocimientos, experiencia en trabajo que ha realizado en puestos similares y aptitud que es la capacidad que el individuo debe poseer para resolver problemas que se le presenten, y la forma de comportarse ante las tareas del puesto de trabajo.

Las empresas deben de tener una clara definición del puesto vacante y del perfil del candidato ya que les permiten seleccionar con facilidad y garantías las personas que deben desempeñarse en el trabajo y es una herramienta que les proporcionara una guía para efectuar el proceso de selección.

2-Reclutamiento:

Consiste en aplicar el procedimiento adecuado para divulgar el deseo de la empresa de llenar esas vacantes .La organización puede localizar fuentes de reclutamiento tanto dentro de ella como fuera de ella , llamadas también Fuentes de Reclutamiento Interno, Fuentes de reclutamiento Externo y Fuentes de Reclutamiento mixto que es una combinación de las fuentes internas y externas.

3-Preselección:

Es una etapa muy importante ya que evaluamos los candidatos que se han presentados, si los requisitos están claramente expuestos será mas fácil la tarea de revisar currículum vitae y entrevistas .La introducción del nuevo personal es una de las claves del desarrollo y progreso de la empresa.

4-Entrevista inicial:

Se hará con aquellos candidatos que se ajusten a los requerimientos formales, en el cual se evalúa la presencia, el ritmo, y el interés por el puesto y la coherencia entre la información escrita y la primera impresión causada por el candidato.

5-Aplicación de pruebas:

En la actualidad las diversas empresas utilizan una gran variedad de test que miden cualidades como inteligencia, personalidad, o las aptitudes, se seleccionarán a aquellos

que brinden información completa acerca de los aspectos de la persona que más les interesa conocer.

6-Entrevista en profundidad:

Se trata de una herramienta central del proceso de selección y muchas veces es el elemento decisivo. La entrevista en profundidad suele aportar los datos definitivos para conocer los valores y los intereses del candidato, así como su idoneidad al puesto que se pretende cubrir. La empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche realiza entrevistas a profundidad a sus posibles empleados, esta la realizan en un periodo de 45 minutos de duración y es realizada por el Responsable del Departamento de Personal en la Sede Central y permiten conocer detalles significativos del candidato, son desarrollados en un marco de absoluto de respeto.

7-Presentación de candidatos y elección final:

En esta etapa se presenta los informes a la organización, como información de los curriculum vitae, valoración de los test y la entrevista en profundidad, es importante dejar claro la necesidad de elegir y el interés en mantener el contacto para futuras colaboraciones con quien no haya optado al puesto.

8-Incorporación y acogida:

La ambientación del nuevo empleado con sus compañeros y sus tareas es una de las claves para favorecer su adaptación a la empresa. Cada ocupación y cada tarea necesitan un periodo mínimo de experiencia en el área de trabajo, la incorporación debe ser gradual como complejo sea el trabajo que se ha desarrollado.

9- Seguimiento:

Toda experiencia nueva en el ámbito laboral profesional comprende un sinnúmero de expectativas basadas en la esperanza de encontrar un campo propicio para satisfacer las necesidades ligadas al área esencial del primer participante. Todas las empresas deben de prestarle atención a las etapas del proceso de selección, obteniendo así un grado de confianza a la información suministrada en los datos y referencias, proporciona un diagnóstico completo del candidato ya que muestra, su grado de conocimiento, capacidad así como también su personalidad.

<http://www.Uch.Edu.Ar./rrhh/>. Recursos Humanos / selección de personal.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección, mediante los cuales se puedan acaparar el capital humano con potencial por una parte de promoción y por la otra las vacantes disponibles. El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas empresas varían, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de

recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y de la organización.

Durante el proceso de selección se someten los solicitantes a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial, los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra. La mayor parte de las organizaciones modernas recurren a referencias laborales y a exámenes médicos antes de decidir la contratación de un solicitante.

A continuación se muestran los pasos del proceso de selección de candidatos. Ver Anexo 6

- 1- Recepción preliminar de solicitudes
- 2- Pruebas de idoneidad
- 3- Entrevista de selección
- 4- Verificación de datos y referencia
- 5- Examen médico
- 6- Entrevista con el supervisor
- 7- Descripción realista del puesto
- 8- Decisión de contratar

1. Recepción preliminar de solicitudes:

El proceso de selección se realiza en dos sentidos, la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y al oficina de personal con la petición de una solicitud de empleo, y el candidato empieza a formarse una imagen de la empresa a partir de ese momento.

2.- Pruebas de Idoneidad:

Puede definirse como un examen de los recursos humanos para determinar sus cualidades en relación a la ejecución de los puesto disponibles, el propósito de las pruebas de Idoneidad consiste en elevar el éxito en la selección de los recursos humanos que sean apropiado para la organización, aunque diferentes tipos de pruebas están disponibles para uso organizacional.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, estas pruebas pueden ser:

- a) Pruebas Psicológicas
- b) Pruebas de conocimiento
- c) Pruebas de desempeño

a) Pruebas Psicológicas:

Se enfocan en la personalidad, se encuentran entre las menos confiables, su validez es discutible porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

b-) Pruebas de conocimiento:

Son pruebas que se aplican al candidato con el fin de determinar su capacidad intelectual, son más confiables , porque determinan información o conocimiento que posee el examinado.

c-) Pruebas de desempeño:

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de sus puestos, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada, siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen pero es posible que el costo no justifique la inversión.

3-Entrevista de Selección:

Consiste en una palabra formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas:

- a) ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- b) ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye el paso mas ampliamente utilizado y su prioridad radica en su flexibilidad, se puede adaptar a la selección de empleados no calificados así como a empleados calificados profesionales y directivos, muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante, este paso permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las necesidades de los diferentes solicitantes. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes, sin que importe su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación.

La entrevista está formada por cuatro etapas:

- 1) Preparación
- 2) Apertura
- 3) Preguntas y discusiones
- 4) Conclusiones

1-Preparación:

Antes de reunirse con el solicitante se debe revisar su solicitud y curriculum vitae, también debe revisarse la descripción y especificación del puesto, luego estructura la agenda para la entrevista.

2-La apertura:

Preséntese usted mismo, sea amigable, comience con algunas preguntas o afirmaciones sencillas que rompan el hielo, una vez que el solicitante se ha relajado debe hacerle una breve presentación, revise con anticipación los temas que se discutirán, cuanto tiempo se llevara la entrevista y explique si va a tomar nota, anime al candidato a formular preguntas.

3-Preguntas y discusión:

Durante la etapa de preparación le significaran un mapa general que le permitirá orientarse, si usted cree que las respuestas del solicitante son superficiales o inadecuadas, trate de reelaborarlas, haga una pausa durante algunos segundos después de que el solicitante parece haber concluido una respuestas, uno no aprende nada del candidato mientras uno es el que habla, su silencio estimula al solicitante a continuar hablando.

4-Conclusión:

Una vez que se termina el periodo de preguntas y discusión, se esta listo para concluir la entrevista, ahora que el solicitante se ha ido tómese su tiempo para evaluar las respuestas del candidato. Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante, cuando las habilidades se relacionan con el desempeño en el puesto, se aumenta la validez de la entrevista de selección

Existen diferentes tipos de entrevistas entre ellas:

- 1- Entrevistas no estructuradas
- 2- Entrevistas estructuradas
- 3- Entrevistas mixtas

1-Entrevistas no estructuradas:

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación, carece de confiabilidad, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

2-Entrevista estructurada:

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que inicie la entrevista, mejora la confiabilidad.

3-Entrevistas mixtas:

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas, la parte no estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, la parte estructurada añade al proceso y permite un conocimiento inicial de las características especiales del solicitante.

La entrevista requiere un proceso como:

- a-) Preparación del entrevistador
- b-) Creación de un ambiente de confianza
- c-) Intercambio de información
- d-) Terminación
- e-) Evaluación

a-) Preparación del entrevistador:

Requiere que se desarrollen preguntas específicas, las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidad del puesto, los niveles del desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

b-) Creación de un ambiente de confianza:

Crear un ambiente de aceptación recíproca, corresponde al entrevistador tener la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

c-) Intercambio información:

Se basa en una conversación, con el fin de establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante.

d-) Terminación:

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, para la entrevista puede preguntarle al candidato “¿Tiene usted alguna pregunta final “?

e-) Evaluación:

Deben registrarse las respuestas específicas y las impresiones generales sobre el candidato .Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas claves. Los cinco errores más comunes cometidos por el entrevistador son: intentar técnicas distractorias, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a 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. Es lo fundamental un sistema de comunicación ligado a otro sistema en función de cinco elementos básicos como:

- a.- Las fuentes
- b.- El trasmisor
- c.- El canal
- d.- El instrumento para descifrar
- e.- El destino

a.- Las Fuentes:

El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas etc. En este elemento se origina el mensaje.

b.- El Trasmisor:

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.

c.- El Canal:

En la entrevista hay al menos dos canales las palabras y los gestos .

d.- El Instrumentos para descifrar:

Los receptores de la información pueden interpretar los mensajes de manera diferente, estos también ocurren con diversas personas puesto que cada una interpreta lo que escucha de acuerdo con sus propias experiencias .

e.- El Destino:

A quien se pretende transmitir el mensaje: En la actualidad el método más utilizado en el proceso de selección es la entrevista por que nos permite recopilar información de una manera directa con el solicitante. Es utilizada en casi todo el mundo .

4-Verificación de datos de referencia:

Los especialistas en personal recuren a la verificación de datos y referencia. Son muchos los profesionales de la administración de Recursos Humanos que muestran gran desconfianza con respecto a las referencias personales que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

5- Examen medico:

Es conveniente el proceso de selección debe incluir un examen medico del solicitante existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes personas.

6- Entrevista con el supervisor:

En las empresas el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene el último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Por lo común, el supervisor esta en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

7- Descripción realista del puesto:

Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que el empleado va a utilizar, de ser posible en el lugar de trabajo.

8- Decisión de contratar:

La decisión de contratar del solicitante señala el final del proceso de selección, puede corresponder esta responsabilidad al supervisor general del candidato, o al departamento de Personal, con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, el grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

La decisión final sobre la selección de una persona para un nuevo puesto debe corresponder al jefe inmediato del posible candidato, sólo así se puede responsabilizar a quien hizo la selección por el desempeño del candidato escogido. También es aconsejable obtener las de otros en especial de aquellos con los que el candidato

tendrá relaciones laborales. Es importante saber que desde la entrevista hasta el examen físico, tanto el candidato como el entrevistador están en posición de suspender el proceso de selección, ya sea por falta de interés, o bien por que no se adecua la idea que el solicitante tenía del trabajo, con la imagen que de él tiene la empresa.

La mayoría de las organizaciones piden referencias de trabajo pero no las comprueban, dado esto último y el hecho de que las referencias son casi siempre favorables al candidato, parecieran jugar un pequeño papel en la decisión de la selección real. La verificación de las solicitudes es consistente, si se hacen verificaciones es factible que incluyan el empleo previo y los grados universitarios de aquellos para quienes el trabajo será el primero, las empresas en la mayoría han sido engañadas por solicitantes que pretenden tener grados que en realidad no los tienen, la selección es un ejercicio de predicción, la calidad de un instrumento de selección esta en esencia determinada por su validez y confiabilidad.

Todas las empresas ya sean nacionales o extranjeras deben cumplir rigurosamente con el proceso de selección incluyendo en el los principios, elementos, etapas y pasos que contiene el proceso de selección. Si todo lo antes mencionado lo llevan a la practica en forma adecuado lo mas probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. En la información obtenida de la empresa extranjera Comercial Sacuanjoche se comprobó que cumplen con el proceso de selección, toman en consideración los principios, elementos, etapas, y pasos que conlleva el proceso de selección, el candidato que se pretende seleccionar debe reunir los requisitos que el cargo exige el candidato tiene que ser sometido a todas las exigencias del proceso de selección, este proceso de selección es realizado en las oficinas centrales de esta Corporación. La selección más idónea para el trabajo, es sólo el primer paso para crear un equipo administrativo eficaz, cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos determinados, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

El proceso de selección de una organización determina quien resulta ser la persona contratada, si se les diseña adecuadamente, identifican a los candidatos competentes y los integran correctamente con el puesto. El uso de los dispositivos de selección aumenta la probabilidad de que se escoja a la persona correcta para cubrir determinado puesto. Aunque la selección de empleado es casi una ciencia, algunas organizaciones fallan al diseñar su sistema de selección a fin de maximizar la probabilidad de que se logre un buen ajuste de la persona correcta con el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato seleccionado puede ser menos que satisfactorio, cuando el proceso de selección resulta de la contratación de candidatos o individuos menos calificados que no se ajustan, a la organización, las personas escogidas tal vez se sientan ansiosas tensas e incómodas estos a su vez aumenta a la insatisfacción del puesto.

C) CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Maristany Jaime,(2000, Pág. 285). La contratación e inducción es la integración de un nuevo empleado para desempeñar sus funciones y tareas, es otro de los asuntos que no se pueden dejar al azar cuando la necesidad presiona .Sobre todo debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios, se tiene que familiarizar al empleado con su puesto y vigilar su proceso de adaptación antes de exigirle el rendimiento máximo, por lo tanto es un proceso que consta de una serie de pasos que lleva a cabo la persona encargada de ello, este proceso permite, conforme avanza, tener una imagen cada vez más completa del candidato al puesto, y de esta manera, rechazar o aceptar al personal con habilidades para el mismo. Ver anexo 7

La inducción tiene como finalidad que el nuevo empleado conozca el entorno de la empresa, su funcionamiento, sus objetivos y todos los aspectos que le permitan al nuevo empleado integrarse y desarrollar mejor sus actividades. La inducción es el procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la empresa, es vital en el desempeño futuro del nuevo empleado, implica la introducción de nuevos empleados a la empresa a sus funciones, tareas y personas, las grandes empresas tienen un programa formal de inducción que explica ciertas características de la compañía, historia, productos, servicios, políticas, y prácticas generales, organización(diversos departamentos), ubicación geográfica , beneficios (seguros, jubilación, vacaciones),requisitos de confiabilidad y reserva, seguridad y otros reglamentos. Estas se pueden describir, además en forma más detallada en un folleto, pero la reunión de inducción les proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas. Aunque formalmente estos programas formales son puestos en prácticas por integrantes del departamento de personal, la responsabilidad primordial de orientar al nuevo empleado se mantiene en el superior.

Al inducir a los empleados nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta p/e: información relativa a la reglas de la empresa, la inducción de hecho forma parte del proceso de socialización del empleador para los empleados nuevos. La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores, y patrones de conductas que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos. Los programas de inducción van desde las instrucciones informales y breves, hasta los programas formales y largo. En cualquiera de los dos casos los empleados nuevos por lo normal reciben un manual de materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño como aparece la persona en la nómina y las vacaciones así como un recorrido por las instalaciones. Otra información de los manuales por lo general incluye las prestaciones de los empleados, las políticas de personal, la rutina diaria de los mismos, la organización y el funcionamiento de la organización y las medidas de reglamentos de seguridad.

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal quien explica cuestiones como horario de trabajo y vacaciones, el jefe inmediato sigue con la inducción explicando la naturaleza exacta del trabajo presentando a la persona con su nuevos compañeros, familiarizando al empleado nuevo con el centro de trabajo y tratando de ayudar a la persona nueva a calmar su nerviosismo del primer día. No todas las personas recién contratadas reaccionan al proceso de inducción exactamente de la misma manera. Los jefes inmediatos deben estar atentos, dar seguimiento y alentar a los empleados nuevos para que participen en las actividades que les permitirán aprender las reglas y ser productivos lo antes posible. También se les da a conocer las cláusulas que contempla el contrato de trabajo donde se les da a conocer las obligaciones, deberes y derechos que tiene el empleado, a través del contrato de trabajo se establece la relación laboral, el contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y trabajador por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio. Ver anexo 8.

Los procesos descontrolados de contratación e inducción suelen enviar mensajes incorrectos, alejan a los posibles candidatos y generan estereotipos inadecuados, las malas prácticas de contratación dificultan la posterior utilización de los recursos humanos. Un sistema que genera empleados no aptos o que produzca empleados aptos sólo después de largas mejoras y a costos altos necesitan revisarse. Al buscar nuevos empleados la gerencia debe considerar la naturaleza del mercado laboral, las fuentes de empleados, las maneras de llegar a estas fuentes, y, por último las restricciones legales y económicas a dicha búsqueda. La planeación estratégica para la contratación debe incluir una decisión acerca de la imagen institucional que se quiera proyectar para atraer candidatos. Esta imagen debe presentarse de manera diferente para las distintas categorías de personal que la organización busca.

La ambientación del nuevo empleado con sus compañeros y sus tareas es una de las clave para favorecer su adaptación a la Empresa, al tiempo que desarrollar las gestiones para la definitiva contratación, es necesario de disponer de un plan que familiarice a los nuevos empleados con el que será su trabajo, de nada vale una buena selección de personal si luego dejamos a los seleccionados abandonados en un ambiente poco conocido para ellos con unos métodos distintos de los que se han venido utilizando en sus empleos anteriores y sin un mínimo de preparación en el manejo del equipo auxiliar que han de usar en su nuevo puesto de trabajo, la incorporación debe ser gradual y será tanto mas lenta como complejo sean el trabajo que se ha desarrollar, la preparación de la incorporación al puesto contempla un factor para lograr una mayor eficacia, las pautas de trabajo son tareas que han de realizar el nuevo empleado deben esquematizarse en forma de pautas de trabajo. La confección de esta pautas no siempre es tarea fácil aunque si la Empresa ya tiene realizado los estudios de los trabajos podrá sintetizarlos, si no fuera así conviene de todos modos confeccionar unas pautas generales que puedan aprovecharse en los sucesivos y en las cuales deben aparecer no solo las operaciones que se han de realizar sino también la razón o el objetivo de cada una, así como los medios auxiliares que se han de

emplear como herramientas, equipos y material, en muchos casos conviene incluir como aclaración algún dibujo con el resultado de la operación o la forma de realizarlo.

El sistema de Contratación de una empresa comunica a los empleados en potencia cuales son las características generales de la organización y la filosofía de la misma. Los procesos descoordinados de contratación suelen enviar mensajes incorrectos, las malas prácticas de contratación dificultan la posterior utilización de los Recursos Humanos.

Dentro del proceso de contratación hay que tomar ciertas decisiones de política que tendrán repercusiones a largo plazo en las actividades de contratación, estas decisiones tienen que ver con la planeación estratégica, por lo cual han de tomarse en el mas alto nivel de la organización, la planeación estratégica para la contratación debe incluir la decisión acerca de la imagen institucional que se quiera proyectar para atraer candidatos. Esta imagen debe presentarse de manera diferente para las distintas categorías de personal que la organización busca.

El objetivo del proceso de contratación e inducción permite realizar la contratación de personal dentro de los lineamientos jurídicos señalados por las autoridades de trabajo y las normas establecidas en la empresa. El objetivo del proceso de inducción es la integración y adaptación del nuevo colaborador a la empresa para que se identifique rápidamente con sus nuevas actividades y con los objetivos de la organización.

El seguimiento de la contratación e inducción tiene por objeto lograr que el personal que ingrese a trabajar en la organización permanezca en ella durante el máximo tiempo posible, reforzando su estancia eventual en cuanto a inducción o integración, adaptación y comunicaciones. Debe enmarcarse o insistir en los puntos que se crean que generan problemas y conflictos dentro de la organización. Las grandes empresas tienen un programa formal de contratación e inducción que implica ciertas características de la compañía como historia, productos y servicio, políticas o prácticas generales de la organización, tiene como finalidad que el nuevo empleado conozca el entorno de la empresa, como su funcionamiento sus objetivos y todos los aspectos que le permitan al nuevo empleado integrarse y desarrollar mejor sus actividades.

Los aspectos a tomar en cuenta en la contratación e inducción son:

- 1- Informativos
- 2- Formativos

1-Informativos:

Consiste en orientar al nuevo trabajador en cuanto a su área de trabajo, la entrada de los empleados, presentación a todos los empleados.

2-Formativos:

Se le informa de cuales son los procedimientos necesarios para ejecutar sus labores y la relación con los otros puestos dentro de la empresa.

Es recomendable que el concepto del empleado en la empresa quede claro en la mente del nuevo empleado.

Arthur Diane, (1999, Pág. 165). Para muchas empresas la palabra orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les de una charla de por lo menos dos horas sobre la historia de la empresa, sus prestaciones y sus reglamentos que brinda, si bien cierto todo lo que se le pueda comunicar a los nuevos empleados en dos horas no es probable que se puedan asimilar totalmente ni es tan poco lo único que el empleado necesita saber.

Maristany Jaime,(2000, Pág. 285).Un programa comprensivo de orientación de empleados nuevos consta de tres etapas distintas como son:

- a) El primer día de trabajo
- b) Un programa formal de orientación organizacional
- c) Un programa departamental de orientación

a-) El primer día de trabajo:

Tan pronto como se conforme la fecha de iniciación de un nuevo empleado o empleada, su supervisor o gerente debe prepararse para dejar ese día libre de citas y compromiso hasta donde sea posible para poder brindarle al principiante toda la atención necesaria, si no es posible de disponer todo un día libre, por lo menos debe destinarse algún tiempo, de preferencia al empezar la mañana para pasarlo con el nuevo empleado, darle las palabras de bienvenida y tratar de tranquilizarlo y establecer una mutua comprensión .Le debe orientar sobre el tratamiento que deben darle en la empresa , estas impresiones influirán en su actitud ante el trabajo lo cual a su vez influirá en la productividad , también es necesario no olvidar brindarle al nuevo empleado estímulo y apoyo, y ser con el lo más sincero posible.

Posteriormente se presenta al nuevo empleado a las personas con quienes tendrá que trabajar e incluso con los empleados de otras unidades, hay que dejar que los nuevos empleados se formen su propia idea de sus compañeros de trabajo por eso es recomendable evitar toda afirmación subjetiva o todo juicio valorativo, se debe limitar a lo descriptivo. Muéstrele al nuevo empleado dónde esta ubicada su oficina, escritorio, el material y equipo que va a ocupar para el desarrollo de sus actividades, debe explicarle como se solicitan en cuanto a artículos de papelería, proporciónale al nuevo empleado una guía telefónica , todos los empleados deben darse cuenta como comunicarse con otras personas de la organización y sus respectivos números y extensiones de teléfono, los archivos que va a utilizar y como están organizados, el uso del recorrido del autobús de la empresa si esta presta ese servicio.

Se recomienda que los nuevos empleados se sometan a orientación por lo menos durante una parte de su primer día de trabajo, es de gran importancia que el nuevo empleado conozca el entorno y los servicios básicos con que cuenta la empresa, esto le permitirá al nuevo empleado trabajar con seguridad y confianza y crear un clima de trabajo agradable. La empresa extranjera Comercial Sacuanjoche orienta al nuevo empleado desde el primer día de trabajo las tareas a realizar diariamente esto le permite a la empresa, aprovechar al máximo la jornada laboral, y también que el nuevo empleado conozca sus funciones que debe realizar desde el inicio de la jornada de trabajo hasta el final.

b-) Un Programa formal de Orientación Organizacional:

Todas las organizaciones tienen algún programa de orientación para los nuevos empleados, algunos empresarios piensan que es una pérdida de tiempo y dinero, este modo de pensar es perjudicial. Tomarse el tiempo necesario para aclimatar al trabajador a su nuevo ambiente tiene el efecto contrario, el empleado recibirá mejores impresiones de la compañía y se preocupará por la calidad de su trabajo. El objetivo de esta etapa consiste en ayudarles a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos a la organización y conocer así la visión y la Misión que posee la empresa. también es de gran importancia darle a conocer las funciones generales de la organización, se preparan pensando en los nuevos empleados también pueden asistir los que están trabajando en la empresa para afianzar los conocimientos sobre metas de la empresa, normas de rendimiento, estas son de gran utilidad para todo el personal y al mismo tiempo sirve de motivación a los actuales empleados y permite el intercambio entre unos y otros y así fortalecen sus conocimientos. El lugar que se elija para realizar el programa de orientación a los empleados de la empresa debe estar situado en un lugar central de fácil acceso para la mayoría de los empleados, este debe prestar condiciones, ser un local grande y prestar las condiciones.

Hay ocho temas principales que debe abarcar este programa de orientación, ésta se puede ampliar de acuerdo con el tamaño y complejidad de la empresa.

Temas que debe abarcar un programa de orientación organizacional:

- 1- Historia de la empresa
- 2- Status actual
- 3- Filosofía, metas y objetivos
- 4- Estructura organizacional
- 5- Expectativas generales de todos los empleados
- 6- Función global
- 7- Información general sobre la industria y terminología especial
- 8- Características organizacionales

Un programa de orientación debe hacer énfasis en lo que el empleado puede esperar de la organización y lo que espera recibir de sus empleados, le ayuda a desarrollar un

sentido de compromiso con la organización y le permite planificar su porvenir con la compañía.

c-)El programa departamental de orientación:

El área que hay que considerar al planificar la orientación en la representación departamental, es decir quien debe dirigir o tomar parte activa en el programa, debe considerarse tres grupos distintos representantes de recursos humanos, expertos en cada materia, funcionarios de los principales departamentos. Es muy importante para despertar entusiasmo e interés entre los participantes, todos los empleados cualquiera que sea su clasificación debe conocer a los principales funcionarios de la organización, esto se logra haciendo que participe en el programa de orientación los representantes de la alta gerencia. Además de darle la bienvenida a los empleados que ingresan a la empresa, estos funcionarios pueden describir brevemente, las principales funciones de sus respectivos departamentos y explicar la relación que tienen esas unidades con la organización como un todo.

El programa global lo debe dirigir el departamento de recursos humanos :

- a-) Planificar el contenido.
- b-) Preparar los medios
- c-) Programar a los empleados

El departamento de recursos humanos debe tener un buen conocimiento de la organización y tener habilidades de presentación. Finalmente todos los empleados deben conocer los principales funcionarios de la organización además deben de darle la bienvenida a los empleados que ingresan a la empresa.

La información de orientación se puede llevar a cabo de distintas formas como:

- a-) Diagramas
- b-) Material para repartir
- c-) Películas y diapositivas

Hay que estimular a los empleados para que asistan al programa de orientación lo más pronto posible después de empezar a trabajar y el primer día de trabajo es el mejor momento para dárselas a conocer. La duración de un programa de orientación dependerá en parte del tamaño y complejidad de la organización, con este método se les da a los empleados la información básica desde que asumen el cargo y luego se le da más información específica y con esto lograr familiarizarse con el trabajo y con el ambiente. No todas las organizaciones destinan tiempo para orientar de lleno a sus nuevos empleados si lo hicieran se evitarían cometer algunos errores que serían de gran perjuicio para la empresa, es necesario tomarlos en cuenta e implementarlos para un mejor funcionamiento de la empresa en un futuro.

Durante el proceso de contratación e inducción se le debe dar a conocer detalladamente al nuevo empleado todas las prestaciones a las que tiene derecho como: vacaciones, días feriados, días de enfermedad, fechas de pagos, servicios bancarios especiales. En la investigación realizada en la empresa extranjera Comercial Sacuanjoche, Corporación de Supermercados Unidos, los trabajadores gozan de las siguientes prestaciones vacaciones cada seis meses ya sean descansadas o pagadas económicamente según la necesidad del trabajador y de la organización, en esta empresa los empleados laboran los días feriados con la misma jornada laboral, los subsidios otorgados por enfermedad común, prenatal y postnatal son respetados por la empresa, las fechas de pagos están estipuladas, cuentan con un plan de ahorro mensual asociados a una organización llamados ADEUPA significa Asociación de Empleados Unión Pali, que constituye un verdadero beneficio para el personal y a la cual están asociados la mayoría de los trabajadores, la afiliación es voluntaria, los colaboradores ahorran el 5%, 10%, y el 15% de su salario, anual se reciben los intereses sobre el ahorro.

La contratación de empleados exige que los administradores se vuelvan vendedores. Tienen que enfatizar lo positivo, aunque esto significa dejar de mencionar los aspectos negativos en el puesto. Aunque hay un verdadero riesgo de fijar expectativas irreales acerca de la organización y el puesto específico, es un riesgo que tiene que enfrentar los administradores. Para conseguir que la gente se una a su organización, se ven obligados a darle un sesgo positivo a la descripción de su organización y los puestos que procuran cubrir, en este ambiente competitivo cualquier patrón que presente los puestos en forma realista a los solicitantes es decir, que informa abiertamente de los aspectos negativos de un puesto, junto con los positivos, arriesga a perder a todo sus candidatos más deseables o a la mayor parte de ellos.

Sin que importe los cambios en el mercado de la fuerza de trabajo los administradores que se ocupa del reclutamiento y la contratación de candidatos, como si fuera necesario vender los puestos a los solicitantes y les expone únicamente los aspectos positivos, se verán expuestos a tener una fuerza de trabajo insatisfecha y propensa a una alta rotación. Para aumentar la satisfacción con el puesto y reducir la rotación entre los empleados, se debe dar a los solicitantes un panorama previo realista del puesto, con información tanto favorable como desfavorable antes de formular una oferta, además de los comentarios positivos se le puede indicar al candidato que son limitada las oportunidades para hablar con los compañeros de trabajo durante la jornada laboral o que las fluctuaciones en la carga de trabajo ocasionan considerable tensión a los empleados durante las horas de trabajo.

La investigación indica que los solicitantes que han recibido un panorama previo del puesto tienen mejores y más naturales expectativas acerca del trabajo que estarán desarrollando y están mejor preparados para enfrentarse con el puesto y sus elementos frustrantes, el resultado es un menor número de renuncia inesperada de empleados nuevos, en un mercado laboral en que la oferta de la fuerza de trabajo es escasa la retención del personal es crucial como su contratación, la presentación de solo los

aspectos positivos de un puesto aun recién reclutado tal vez puede seducirlo inicialmente para que ingrese a la organización pero puede convertirse en un matrimonio que ambas pronto lamenten. Se debe prestar atención a las necesidades de los empleados porque las opiniones de éstos juegan una parte importante en la determinación de su futuro en la organización, los puesto requieren de la interacción con los compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales y cosas similares, esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho esta con su trabajo es una suma compleja de diversos elementos discreto del puesto.

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto, los administradores deben ocuparse del nivel satisfacción en los puestos de sus organizaciones, los empleados satisfecho tienen mas baja rotación y ausentismo. Cuando los empleados están contento con su trabajo, esto mejora su vida fuera del trabajo, para la administración una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad por las menores interrupciones causadas por el ausentismo o la salida de buenos empleados, así como por los menores costos médicos y los seguros de vida. La obligación de la administración es utilizar eficientemente los recursos que tiene a su disposición, no tiene la obligación de crear una fuerza de trabajo satisfecha si los costos exceden los beneficios.

El poder individual de los empleados para negociar su contratación con una organización en forma individual y protegerse de una contrato injusto o arbitrario es bastante reducido, por ellos muchos empleados se han unido a Sindicatos, que sirven de intermediarios para negociar colectivamente las condiciones de trabajo, es muy importante que la Empresa desarrolle buenas relaciones con sus empleados que se comporte y exija de manera justa.

Los requisitos principales para los empleados que trabajan en la empresa extranjera comercial sacuanjoche, Pali – Matagalpa, estos consisten en:

Estar dispuesto a trabajar en horarios irregulares que comprenden las noches, fines de semanas, días feriados, con estos horarios, es prácticamente imposible estudiar ni por la noche ni los fines de semana.

Ser, muy amable, saber sonreír, orientar y tener siempre paciencia con los clientes. El empleado que no llene este requisito, no tendrá éxito en la empresa, ni durara mucho tiempo. También es muy importante la apariencia y presentación personal, aseo e higiene personal

Todo empleado debe trabajar muy eficientemente y a conciencia sus ocho horas diarias. Cualquier trabajo que se realice después de las ocho horas, se considera y se pagan como horas extras. Debido a lo dinámico del trabajo y la alta disciplina y eficiencia que se exige de todos los cargos, no se recomienda a mujeres embarazadas arriesgar su salud o su embarazo innecesariamente, en esta empresa no se permiten

empleados desmotivados a los que hay que estarles diciendo lo que hay que hacer o que lleguen tarde o pidan permiso constantemente.

La iniciativa y la motivación son dos de las cualidades más valiosas para que un empleado pueda tener éxito en un Pali.

Las empresas buscan contratar y promover a estos tipos de empleados que se proponen metas y planifican su futuro, que van progresando y teniendo éxito junto con la empresa. La empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche su política se basa en que si la empresa tiene éxito y logra sus metas, sus mejores empleados merecen también tener éxito junto con la empresa y lograr sus metas. En un pali todos los cargos son multifuncionales, esto significa que todo el personal hace de todo y siempre esta dispuesto a colaborar en cualquier tarea o con cualquier otro compañero. Esto permite que el personal sea reducido y altamente eficiente y que la empresa sea rentable, lo que a su vez garantiza un empleo estable y seguro. Así también se garantiza un trabajo en equipo donde todos se esfuerzan de la misma manera para evitar que unos compañeros tengan que trabajar más que otros.

Para una empresa el costo de tener demasiado personal subutilizado o súper numerario es muy elevado y esta es una de las razones por la que muchas empresas tienen que vender caro, no le llegan clientes y finalmente quiebran y dejan en el desempleo a su personal.

D- Capacitación

Dessler Gary (2001, pag. 249). La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo, existen muy poco puestos dentro de las Empresas, en las cuales no se requieren capacitación por lo que para desarrollar sus aptitudes y conocimientos, éste es entrenado por el dueño de la Empresa o por otro empleado, no sólo se capacita al empleado de nuevo ingreso sino también a la persona que ocupara otro puesto, o se hará cargo de otra área dentro de la misma Empresa. Analizar los recursos humanos es una actividad dinámica, el trabajo demanda cambio que requiere actualizar las actividades de un empleado, los administradores participan en la decisión de cuando sus subordinados necesitan capacitación. Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes para moldear el comportamiento y las actitudes del empleado.

Después del reclutamiento y la selección, el siguiente paso para proporcionar recursos humanos apropiado a la organización es la capacitación, es el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos que en ultima instancia los capacitan para ser mas productivo y consecuentemente para que contribuyan mejor al logro de las metas organizacionales, su propósito consiste en elevar la productividad de los individuos en sus trabajos influyendo sobre su comportamiento, la capacitación incluye numerosas actividades que informan a los empleados de las políticas y procedimientos, los educan en las destrezas necesarias para el trabajo y los

desarrollan para promociones futuras. La capacitación es un proceso continuo que auxilia a los empleados a lograr niveles altos en su rendimiento desde el primer día que comienza a trabajar, está diseñada para mejorar la destreza que una persona tiene para llevar a cabo su trabajo actual.

Tanto si la capacitación se lleva a cabo en el lugar de trabajo como si se hace en instalaciones especiales, siempre debe ser supervisada por expertos en el proceso, para ser eficaz debe cumplir con metas basándose en las necesidades individuales y de la organización, pues no debe capacitarse a nadie por la capacitación misma, debe especificar los problemas que han de resolverse, deberá basarse en teoría del aprendizaje adecuadas y esta es la principal por lo que la capacitación y el desarrollo de habilidades para la gerencia no son una tarea para aficionados, finalmente la capacitación debe evaluarse para determinar si el programa esta funcionando.

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos o intelectuales del trabajo. Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él, este desarrollo es perpetuo, pero como es claro se hace más necesario tratándose de los trabajadores de nuevos ingresos, es muy importante que los integrantes de los recursos humanos estén consciente de la importancia de su labor dentro de la Empresa pues su actividad, es parte de una cadena, todas o cada una de las labores tienen su importancia, y un porque de su función.

La capacitación o el desarrollo de los empleados es con frecuencia el principal método que utiliza una organización para manejar los niveles o fuerzas de trabajo comúnmente la capacitación se imparte a los nuevos empleados pero también puede incluir a los trabajadores ya existentes cuyas habilidades se estiman insuficientes para su trabajo o para uno al que serán ascendidos.

La capacitación de individuos es esencialmente un proceso de cuatro pasos. Ver anexo 9.

1. Determinar las necesidades de capacitar.
2. Diseñar el programa de capacitación.
3. Administrar programa de capacitación.
4. Evaluar el programa de capacitación.

1. Determinar las necesidades de capacitación:

Consiste en determinar las necesidades de capacitación que existe en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidades de un individuo o grupo que requieran de un mayor desarrollo para aumentar la productividad. Organizacional de ese individuo o grupo, sólo cuando la capacitación se centra en estas necesidades puede ser de algún beneficio productivo para la organización, la capacitación de los miembros organizacionales es típicamente

una actividad continua aún después de que los individuos han estado en una organización durante algún tiempo y han pasado a través de una orientación inicial y de una capacitación. La necesidad de una capacitación continua de los recursos humanos no puede ser olvidado, tiene como finalidad mejorar continuamente las habilidades de los recursos humanos o los miembros de una organización pueden ser capaces de expresar claramente que con exactitud que tipos de capacitación necesitan para hacer un mejor trabajo.

Para determinar las necesidades de capacitación se debe hacer el siguiente análisis:

- a.- Análisis organizacional
- b.- Análisis de personas

a.- Análisis organizacional:

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la Empresa, sus recursos y la localización de estos y sus relaciones con los objetivos, el análisis de los objetivos organizacionales establece el marco dentro del que se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

b.- Análisis de personas:

Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto comparándolas con la descripción y especificaciones que corresponden al puesto y determina que tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir o modificar para contribuir satisfactoriamente a logro de los objetivos organizacionales.

2. Diseñar el programa de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, debe diseñarse un programa de capacitación dirigido a la satisfacción de esas necesidades, el diseño de un programa de capacitación implica ensamblar varios tipos de situaciones y actitudes que satisfagan las necesidades de capacitaciones establecidas.

3. Administrar el programa de capacitación.

Consiste en administrar dicho proceso o capacitar a los individuos, en realidad. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades importantes en los programas de capacitación a continuación se describen:

- 1.- Las conferencias
- 2.- El aprendizaje programado.

1- La conferencias:

Es la técnica más ampliamente usada para transmitir información en los programas de adiestramiento, la conferencia se define como una situación de comunicación de una sola vía en la cual un instructor presentó información a un grupo de oyentes, las personas sujetas a la capacitación participan principalmente escuchando y tomando notas, una ventaja a las conferencias es que permiten al instructor exponer a los individuos sujetos a capacitación a una cantidad básica de información dentro de un periodo dado, la conferencia presenta desventajas una de ellas es que consiste en una comunicación de una sola vía; el instructor presenta información al grupo de oyentes pasivos, de tal modo existe poca o ninguna oportunidad para aclarar los significados, verificar si los sujetos de la capacitación realmente comprenden el material de la conferencia o manejar la amplia diversidad de habilidades, actitudes e intereses que puedan prevalecer entre los individuos sujetos a capacitación.

2- El aprendizaje programado:

Es otra técnica que se usa comúnmente para transmitir información en los programas de capacitación se conocen como aprendizaje programado, esta es una técnica para enseñar sin la presencia o intervención de un instructor. Se les entrega a los individuos sujetos a capacitación pequeñas partes de información que necesita ser respondida. Dichos individuos pueden determinar, a partir de la exactitud de sus respuestas si la comprensión a la información obtenida es exacta.

4. Evaluar el programa de capacitación:

Puede ser mejorado significativamente cuando se decide si este existe para satisfacer las necesidades del administrador o el subordinado, el sistema perfecto de evaluación no ha sido desarrollado en gran parte debido a que nadie sabe todavía como eliminar el error humano se espera que los evaluados enumeren las tareas más importantes que ejecutan los subordinados y evalúen que tan bien las hacen describan los puntos fuertes y débiles en detalle y establezcan agendas específicas para mejorar la ejecución del trabajo actual de los empleados y los preparen para ser promovidos.

En la evaluación se tomaran en cuenta la reacción ante la capacitación el aprendizaje el comportamiento, es decir las reacciones posteriores a la capacitación los resultados que determinan el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario, evaluar implica determinar el alcance de aplicación práctica de la capacitación. La capacitación refiere a enseñar a trabajadores de bajo nivel como realizar sus trabajos actuales.

El proceso de capacitación comprende tres grandes campos de la conducta humana en donde aplicarlos:

- 1.- En el pensar de los trabajadores, es decir en sus conocimientos.

2.- En el sentir, es decir en sus actitudes.

3.- En el hacer, o sea en sus habilidades de manera que las características específicas con que se realice, dependerán del área que se halla seleccionado para provocar una mitigación es decir del aspecto en que se necesite dar la capacitación.

Para determinar las necesidades de capacitación se debe realizar un análisis organizacional centrado principalmente en la determinación de los objetivos de la Empresa, sus recursos, la localización de estos y sus relaciones con los objetivos.

El análisis de los objetivos organizacionales establece el marco del que se puede definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

Se realiza también el análisis de personas para examinar el conocimiento, las actitudes y las actividades del individuo que ocupa cada puesto comparándolas con la descripción y especificaciones que corresponden al puesto y determinan que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir o modificar para contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. Una vez definida las necesidades de capacitación y con base en ellas determinamos los objetivos que se persiguen. El programa para capacitar y encaminar a los empleados fue establecido para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos necesarios para sus respectivas clasificaciones laborales. Así mismo pretende proporcionar a los empleados la capacidad para competir por la carga de trabajo, elevar su moral, orgullo.

Los programas de capacitación y desarrollo incluyen números actividades que informan a los empleados de las políticas y procedimiento, los educan en las destrezas necesarias para el trabajo y los desarrollan para promociones futuras su importancia en la organización no debe subestimarse. A través del reclutamiento y la asignación de puestos pueden captarse buenos empleados para la empresa, sin embargo, necesitan orientación, educación continua y desarrollo para descubrir sus necesidades y lograr los objetivos de la organización, simultáneamente. La capacitación generalmente está asociada con los empleados operativos mientras que el desarrollo lo está al personal de la gerencia; el desarrollo de la gerencia se refiere al proceso de instruir y desarrollar al personal selecto de manera que pueda tener el conocimiento y las destrezas necesarias para dirigir puestos futuros, el proceso comienza con la selección de un individuo calificado. Los objetivos del desarrollo de la gerencia aseguran el éxito a largo plazo de la organización y presentan reemplazos competentes para un equipo eficiente que trabaje bien y que permita a cada gerente utilizar todo su potencial; también puede ser necesario debido al alto índice de deserción de los ejecutivos, la (escasez) de personal para la gerencia y la importancia que nuestra sociedad da a la educación y el desarrollo a lo largo de toda la vida de un individuo.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su

trabajo. El enfoque de la capacitación se ha ampliado en años recientes, antes la capacitación se concentraba sobre todo en enseñar habilidades técnicas, en los pasados diez años los empleados se han tenido que adaptar a los veloces cambios tecnológicos, a mejorar la calidad de sus productos o servicios que a elevar la productividad para seguir siendo competitivos, a su vez para mejorar la calidad tal vez se requiera una capacitación de estudios especiales, pues los programas para el mejoramiento de la calidad requieren de empleados que estén preparados para analizar datos, así mismo los empleados de hoy necesitan habilidades, para formación profesional, toma de decisiones y comunicación, así como habilidades tecnológicas y computarizadas. Además a medida que la competencia exija mejor servicio los empleados irán requiriendo cada vez más capacitación como los instrumentos que las capacidades necesarias para atención a los clientes.

La capacitación es en esencia, un proceso de aprendizaje por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de como es que aprenden las personas, por consiguiente, al iniciar la capacitación presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentara. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares, organiza el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes, use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda. Las leyes relativas a la igualdad en el empleo son muy importantes cuando se diseñan y ponen en práctica programas de capacitación, la capacitación negligente se presentó cuando el empleador no capacita en forma adecuada y el empleado más adelante, produce daños a un tercero.

Las precauciones deben incluir la confirmación de habilidades y experiencia que dicen tener los solicitantes disminuir las posibilidades o daños, capacitando a fondo a los empleados que manejen equipos, materiales o procesos peligrosos, también debe asegurarse que la capacitación incluyan procedimientos para proteger la salud y la seguridad de terceros, evaluar, la actividad de la capacitación para determinar si es efectiva para disminuir los riesgos por negligencia.

El análisis de la necesidad de capacitar, el primer paso en la capacitación consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere en su caso. Su mayor tarea al determinar la necesidad de capacitar a los empleados nuevos esta en determinar que entraña el trabajo y en desglosarlo en subtareas, cada una de los cuales será enseñado al empleado nuevo.

La evaluación de la necesidad de capacitar a los empleados actuales resulta más compleja. El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo, el análisis de desempeño evaluar el desempeño de los empleados actuales con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño, otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirán los infórmenes

de los supervisores, los registros de personal las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimientos del trabajo y las encuesta en forma de cuestionario, la información que aportan los empleados es esencial, nadie sabe tanto de un trabajo como la persona que lo desempeña suele ser cierto, por tanto es aconsejable solicitar que el empleado ofrezca información.

El análisis de tareas se usa para determinar la necesidad de capacitar a empleados nuevos en sus puestos. Es frecuente que se contrate personal inexperto, sobre todo en el caso de los trabajadores de niveles bajos, y después se les capacite el objetivo de desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para un buen desempeño y por tanto, la capacitación suele estar fundamentada en el análisis de las tareas. Este es un estudio detallado del trabajo, a efecto de determinar las habilidades específicas que el trabajo requiere, las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son muy útiles, esta numera las obligaciones y las habilidades específicas para el trabajo, y ofrece un punto de referencia básico para determinar la capacitación que se requiere para el trabajo.

El programa para capacitar y examinar a los empleados fue establecido para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos necesarios para sus respectivas clasificaciones laborales. Así mismo, pretende proporcionar a los empleados la capacidad para competir por la carga de trabajo, elevar su moral y orgullo por la calidad de su mano de obra, que a su vez esta proporcionan los conocimientos y las habilidades que se requieren para cada uno de ellos. Se ha preparado una matriz para mostrar la capacitación requerida con base en los resultados de los exámenes, los horarios de capacitación de los empleados se basan en las necesidades, prioridades y horario de trabajo de cada persona; el proceso de capacitación generalmente se elabora después de consultar al Sindicato, y éste respalda el concepto y ayuda ha facilitar su activación. El programa para capacitar y examinar a los empleados fue establecido para garantizar que cuenten con los conocimientos necesarios para sus respectivas clasificaciones laborales, así mismo pretende proporcionar a los empleados la capacidad para competir por la carga de trabajo y elevar su moral.

Se ha observado los efectos positivos del programa de capacitación y reconoce que la evaluación se debe hacer lo antes posibles dentro de la carrera del empleado otra observación seria la necesidad de establecer una política para identificar la necesidad de capacitar, en el momento de la contratación, y la importancia de considerar la capacitación de los empleados dentro de los planes de largo plazo. La capacitación tiene gran importancia en la Empresa aunque la mayoría de las personas conspiren contra los nuevos aprendizajes y tienda a rechazarlas, aceptar que se necesita aprender algo nuevo es visto como una confección de ignorancia de la persona, generalmente los adultos creen que saben como se hacen las cosas y no ven razones para aprenderlos, hacerlo de otra manera aunque lo que están haciendo supieran que esa manera es mejor.

Un programa de capacitación resulta eficaz cuando se establecen los temas adecuados a las necesidades, el entrenamiento práctico es por lo general mas eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos básicos. Con la capacitación los empleados también adquieren confianza en la capacidad para desempeñar sus trabajos, la productividad y la moral han mejorado de manera exitosa, y los empleados ahora tienen más opciones y se sienten mejor preparados para afrontar la incertidumbre del cierre de Empresas y la Privatización.

El programa de capacitación se divide en:

- 1.- Adiestramiento
- 2.- Capacitación y desarrollo

1.- Adiestramiento:

Es la habilidad o destreza impuesta por reglas general en trabajo, preponderadamente físico, es un entrenamiento practico impartido a los empleados de menor categoría y a los obreros, para la utilización y manejo de maquinas y equipos.

2.- Capacitación y desarrollo:

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas, además con la capacitación se le proporciona al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos de trabajo, esta puede darse individualmente o en equipo. La capacitación puede ser interna o externa, capacitación interna es aquella que se proporciona dentro de la Empresa, la capacitación externa se realiza en Centros Especializados.

El adiestramiento permite al empleado, afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas. Promover la formación profesional y humana de los empleados garantiza la competitividad, las habilidades y rendimientos de empleados y gerentes tiene que ser elevado continuamente. Cubrir los requisitos involucra capacitación y actividades de desarrollo y evaluación del rendimiento para los propósitos de retroalimentar y motivar a los trabajadores a desempeñarse al máximo. La capacitación usualmente se refiere a enseñar a trabajadores de bajo nivel como realizar sus trabajos actuales, la Empresa invierten en entrenamiento para elevar el rendimiento personal y la productividad de la Organización, La Empresa Extranjera Comercial Sancuajoche, Corporación de Supermercado Unidos capacita a su personal cada vez que hay apertura de sucursales, en la forma de inducción corporativa, donde pudieron conocer la filosofía de la corporación, salud ocupacional, prevención de la merma, servicio al cliente, gestión de ventas, recibieron además capacitación personas encargadas de caja, carnicería y verdulería.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de capacitación pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación, pero es probable que la mezcla de las experiencias varié los empleados nuevos tienen habilidades nuevas y que estén motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades con las habilidades y la conducta que se espera de su nuevo puesto, no siempre resulta fácil las necesidades de capacitación de estos empleados y cuando se puede hacer, la persona involucrada puede ser que se moleste si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

La mayoría de las actividades de capacitación de empleado, buscan modificar una o más de estas habilidades. La habilidad del empleado se pueden sintetizar en tres categorías a continuación detallo:

- 1.- Habilidades técnicas
- 2.- Habilidades interpersonales
- 3.- Habilidades de solución de problemas.

1.- Habilidades técnicas:

La mayor parte de la capacitación se dirigen a aumentar y mejorar las habilidades técnicas del empleado, esto se aplica por igual a trabajo operativo y de oficina, los trabajos cambian como resultados de nuevas tecnologías y métodos mejorados. La mayor parte de la capacitación esta dirigida al mejoramiento de las habilidades técnica del empleado, esto se aplica tanto al personal de oficina como los obreros, los puestos cambian como resultados de la nueva tecnología, los empleados de la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche del área de caja tienen que pasar por una capacitación técnica a fin de aprender a operar las máquinas sumadoras y el manejo de los códigos de los diversos productos.

2.- Habilidades interpersonales:

Casi todos los empleados son parte de una unidad de trabajo, en algún grado su desempeño depende de su habilidad, para interactuar de manera eficaz con sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelente habilidades interpersonales pero otros necesitan entrenamientos para mejorar las suyas, esta incluye aprender, como ser un mejor escucha, como comunicar ideas en forma más clara y como reducir el conflicto.

3.- Habilidades de solución de problemas:

Muchos empleados advierten que tienen que resolver problemas en su trabajo. Esto es cierto, en particular para trabajo de naturaleza no rutinario, es importante señalar que la habilidad de algunos empleados para resolver problemas es deficientes. En tales casos la administración podría querer mejorar esas habilidades a través de la capacitación. Estos incluirán actividades para agudizar el razonamiento lógico, y las habilidades en definición de problemas, determinación de causalidad, desarrollo de alternativas, análisis alternativo y selección de la solución.

La mayor parte de la capacitación se realiza en el trabajo, esto puede atribuirse a la simplicidad de los métodos y sus costos, por lo común menor. Sin embargo la capacitación en el trabajo puede alterar el lugar de trabajo y generar un incremento en los errores en los procesos de aprendizajes, además el entrenamiento de habilidades a veces es demasiado complejo para aprenderse en el trabajo, en tales casos debe tener lugar fuera del sitio de trabajo.

Todo Recurso Humano que ingresa a una Empresa, necesita recibir el desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él. Este desarrollo es perpetuo pero, se hace necesario tratándose de los trabajadores de nuevos ingresos. El desarrollo del personal incluye la capacitación, la educación, la evaluación y la preparación del personal para trabajos actuales y futuros. Estas actividades son importantes para el crecimiento económico y Psicológico de los empleados, la necesidad de crecimiento del personal no puede satisfacerse en una organización que no tiene un programa activo para el desarrollo de sus empleados.

Tipos de capacitación:

1. Capacitación en la práctica
2. Capacitación de aprendices
3. Capacitación informal
4. Capacitación para enseñar en el trabajo
5. Las clases
6. Capacitación programadas
7. Capacitación por computadoras

1.- Capacitación en la práctica:

Significa capacitar a una persona para que aprende un trabajo mientras lo desempeña, casi todo empleado, desde oficinista de correspondencia hasta el gerente de la Empresa, reciben ciertas capacitaciones en la práctica cuando empieza a trabajar en una Empresa. En muchas organizaciones es el único tipo de capacitación existente, los nuevos empleados trabajan con supervisores o trabajadores expertos, que se encargaran de la capacitación práctica. Este tipo de capacitación se usa tanto para niveles altos como para niveles bajos, es relativamente barata, los trabajadores aprenden mientras producen, y no se necesitan costosas instalaciones fuera del

trabajo, como salones de clases o recursos programados para el aprendizaje, también facilita el aprendizaje pues el nuevo empleado aprende desempeñando su propio trabajo y recibe enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no, la persona que entrenara al nuevo empleado recibe una capacitación cuidadosa y se le proporciona los materiales que necesita para la capacitación.

2.- Capacitación de aprendices:

Es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción y una capacitación en la práctica, se usa mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones. Esto involucra en lo fundamental, que la persona en entrenamiento o aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro artesano.

3.- Capacitación informal:

Es el resultado de las interacciones diarias, sin plan alguno, entre el trabajador nuevo y sus compañeros, es como todo aprendizajes que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la Organización, aun cuando no está definido ni diseñado previamente por la Empresa, usted puede hacer mucho para asegurarse de que se está dando este aprendizaje.

4.- Capacitación para enseñar el trabajo:

Muchos trabajos constan de una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor paso a paso, para empezar haga una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo en sus secuencias correctas, también anote un punto clave, los puntos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se debe hacer y porqué.

5.- Las clases:

Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de trabajadores, se puede utilizar manuales, libros, esto implica gastos considerables y no permite el intercambio de preguntas que ocurre en las clases.

6.- Capacitación Programada:

Ya sea que el recurso usado para la enseñanza programada sea un libro de texto o una computadora, la capacitación programada implica presentar preguntas, hechos o problemas al nuevo empleado, dejar que el conteste e informarle enseguida si sus respuestas han sido correctas o no. La capacitación programada su principal ventaja es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos según la tercera parte, facilita también el aprendizaje porque permite que los aspirantes aprenden a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y disminuye la posibilidad de error.

7.- Capacitación por computadora:

El nuevo empleado usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva sus conocimientos o habilidades, implica presentar simulaciones computarizadas. Muchas Empresas ya están usando sus redes internas registradas para facilitar la capacitación por computadora, los empleados tienen accesos a los programas siempre que quieren, los costos de distribución son nulos y si la compañía quiere hacer algún cambio en el programa de capacitación, lo puede hacer en una ubicación central. La capacitación hace mucho más que preparar a los empleados, para desarrollar su trabajo en forma correcta

Robins, Stephen P. (S/A, pag. 642)

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida, las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoleta. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan mucho dinero en capacitación, la mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. En la actualidad los Empresarios de todo los niveles involucran al personal en capacitaciones para elevar la productividad del trabajo; en la Empresa Extrajera Comercial Sacuanjoche, los empleados son capacitados constantemente, pudimos verificar que el tipo de capacitación que ellos utilizan es la capacitación en la practica, los empleados que entrenan al personal nuevo reciben a la vez capacitación, permitiendo de esta manera el buen desempeño de las funciones asignadas, asegurando de esta manera el desarrollo y eficiencia en el trabajo.

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto, se puede atribuir esta preferencia a la sencillez, y por lo general al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto, entre ellos citaremos los siguientes métodos:

1. Capacitación en el puesto
2. Capacitación fuera del trabajo

1.- Capacitación en el puesto:

Puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avance el aprendizaje, de igual manera cierta capacitación de habilidades es demasiado compleja para aprenderse en el puesto. Los métodos más populares de capacitación en el puesto que incluyen la rotación de puesto y las asignaciones de suplentes. La rotación en el puesto implica transferencia laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos, los empleados lleguen aprender una gran variedad de puestos y obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existentes entres los puestos y una mejor perspectiva de las actividades de la

organización. Es frecuente que los nuevos empleados aprenden su puesto al actuar como sustituto de un antiguo trabajador.

2.- Capacitación fuera de trabajo:

Existen diversos métodos de capacitación fuera del puesto que los administradores tal vez deseen poner a disposición de los empleados. Las conferencias en salones de clases, son adecuados para transferir información específicas, se pueden utilizar eficazmente para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas, también se pueden utilizar los videos para mostrar en forma explícita habilidades técnicas que no se presenten fácilmente de otra manera, se pueden aprender mejor las habilidades interpersonales y solución de problemas por medio de ejercicios de simulación como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeño de papeles y sesiones de interacción del grupo.

El desarrollo de la carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante, prepara la administración para mejorar los cambios dinámicos que tiene lugar en el tiempo, al hacer corresponder las habilidades y aspiraciones individuales con las necesidades de la organización. La administración debe preparar planes individuales de carrera para sus empleados, puede aprovechar los talentos de sus empleados en forma más efectiva a través de su carrera en la organización.

Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo en dos formas, la más obvia es el mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado desarrolle su puesto con éxito. Un incremento en la habilidad mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior, desde luego el que se realice ese potencial es en gran parte una cuestión de motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que mejora la auto eficacia de un empleado, la auto eficacia es la expectativa de una persona que puede desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado. Para los empleados tal comportamiento son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz, los trabajadores con mucha auto eficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito en situaciones nuevas, tienen confianza y esperan tener éxito. De manera que la capacitación es un medio para efectuar positivamente la auto eficacia, porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos, es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

La capacitación del empleado comienza el día en que empieza a trabajar, si la empresa o el organismo tiene un programa de instrucción formal, o si no lo tiene, el empleado empieza desde el primer día a aprender cual es su trabajo y a formarse criterio con respecto a muchas cosas, inclusive la seguridad, lo que se debe de tomar en cuenta es:

1. Orientación
2. Instrucción en el trabajo
3. Supervisión

1-Orientación:

Todo empleado nuevo necesita que se le oriente para que ingrese a la organización, al mismo tiempo que se le adiestra para sus deberes y responsabilidades, debe presentarse al trabajador el programa de seguridad y las personas encargadas de atender responsabilidades específicas del mismo. Deben exponérsele las reglas de seguridad, las orientaciones y los procedimientos de operación ya establecidos en una lista detallada como sea posible a las necesidades del trabajador. El adiestramiento en materia de seguridad tiene que ser sistemático y cabal.

2-Instrucción en el trabajo:

La enseñanza de métodos seguros para la ejecución de tareas incluye, explicar los riesgos que le son inherentes, y los medios para evitar accidentes y lesiones, mediante el pronto reconocimiento de las condiciones inseguras, así como en que deben evitarse los actos inseguros, son esenciales las instrucciones respecto a las medidas que deben usarse, tales como equipos de protección personal y dispositivos de seguridad.

3-Supervisión:

Al personal supervisor debe dársele periódicamente adiestramiento recordatorio, para asegurar que tienen constantemente conciencia de cuales son sus responsabilidades, así como para que sus conocimientos en materia de seguridad se mantengan en un nivel satisfactorio.

A los trabajadores de nuevo ingreso deben ser asignados a los trabajadores calificados, para recibir instrucciones adecuadas a las necesidades, proporcionárseles instrucciones por escrito sobre el manejo de las herramientas que utilizaran, es la obligación del sobrestante revisar con frecuencia los hábitos del personal en materia de herramientas y la instrucción individual impartida. La supervisión, el adiestramiento y la capacitación se trata fundamentalmente de una labor de educación y convicción, encaminada a enseñar y adiestra al personal a formarse un sentido de la seguridad, durante el proceso de adiestrar y capacitar a los nuevos empleados, nada debe darse por supuesto, su empleo de una herramienta inadecuada para determinada tarea, puede ser resultado de falta de criterio, o bien de no contar de inmediato con la herramienta indicada.

Al asignar a un trabajador a determinada tarea, es fundamental entregarle no sólo las herramientas que necesitará, sino también lo que podría necesitar, más importante a un el supervisor debe saber cabalmente que capacidades y pericias poseen los hombres a sus órdenes, no basta con instruir verbalmente a los trabajadores, además hay que demostrarles objetivamente las cosas. El desarrollo del personal incluye la

capacitación, la educación, la preparación del personal para trabajos actuales y futuros, estas actividades son importantes para el crecimiento personal no puede satisfacerse en una organización que no tiene un programa activo para el desarrollo de sus empleados, para el uso apropiado del personal incluye la comprensión de las necesidades tanto de los individuos como de la organización.

La capacitación permite al empleado afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas, promover la formación profesional y humana de los empleados garantiza la competitividad. Las habilidades y el rendimiento de los empleados y gerentes tienen que ser elevado continuamente, cubrir los requisitos involucra capacitación y actividades de desarrollo y evaluación de rendimiento para los propósitos de retroalimentar y motivar al personal a desempeñarse al máximo. La capacitación usualmente se refiere a enseñar a trabajadores como realizar sus trabajos actuales, las Empresas invierten en capacitación para elevar el rendimiento personal y la productividad de la organización.

Las empresas tienen que disponer de individuos que posean capacidades y habilidades adecuadas para desempeñarse positivamente. En forma creciente las organizaciones están reconociendo que su éxito depende de lo que sabe sus empleados estos es sus conocimientos y habilidades. En la organización que aprende, se da a los empleados la oportunidad de saber que esta sucediendo de pensar constructivamente acerca de los asuntos importantes, de buscar oportunidades para aprender cosas nuevas y de buscar soluciones creativas a los problemas. Las organizaciones que aprende buscan altos niveles de colaboración entre personas procedentes de distintas disciplinas de negocios y son mas exitosas en la superación continua

CONCLUSIONES:

Basados en los objetivos planteados en nuestro trabajo y el cumplimiento alcanzado de estos concluimos que:

- 1.- La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI Matagalpa realiza un análisis de la aplicación del proceso de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y Capacitación de personal.
- 2.- La aplicación del proceso de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y Capacitación, es de gran importancia para la Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI – Matagalpa.
- 3.- La Empresa Extranjera Comercial Sacuanjoche PALI - Matagalpa en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal emplea técnicas tanto internas como externa, como son:
 - a) Ascenso de personal
 - b) Evaluación del desempeño
 - c) Consulta a los archivos de los candidatos
 - d) Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa.
 - e) Entrevista inicial o preliminar
 - f) Pruebas Psicológicas
 - g) Examen Médicos

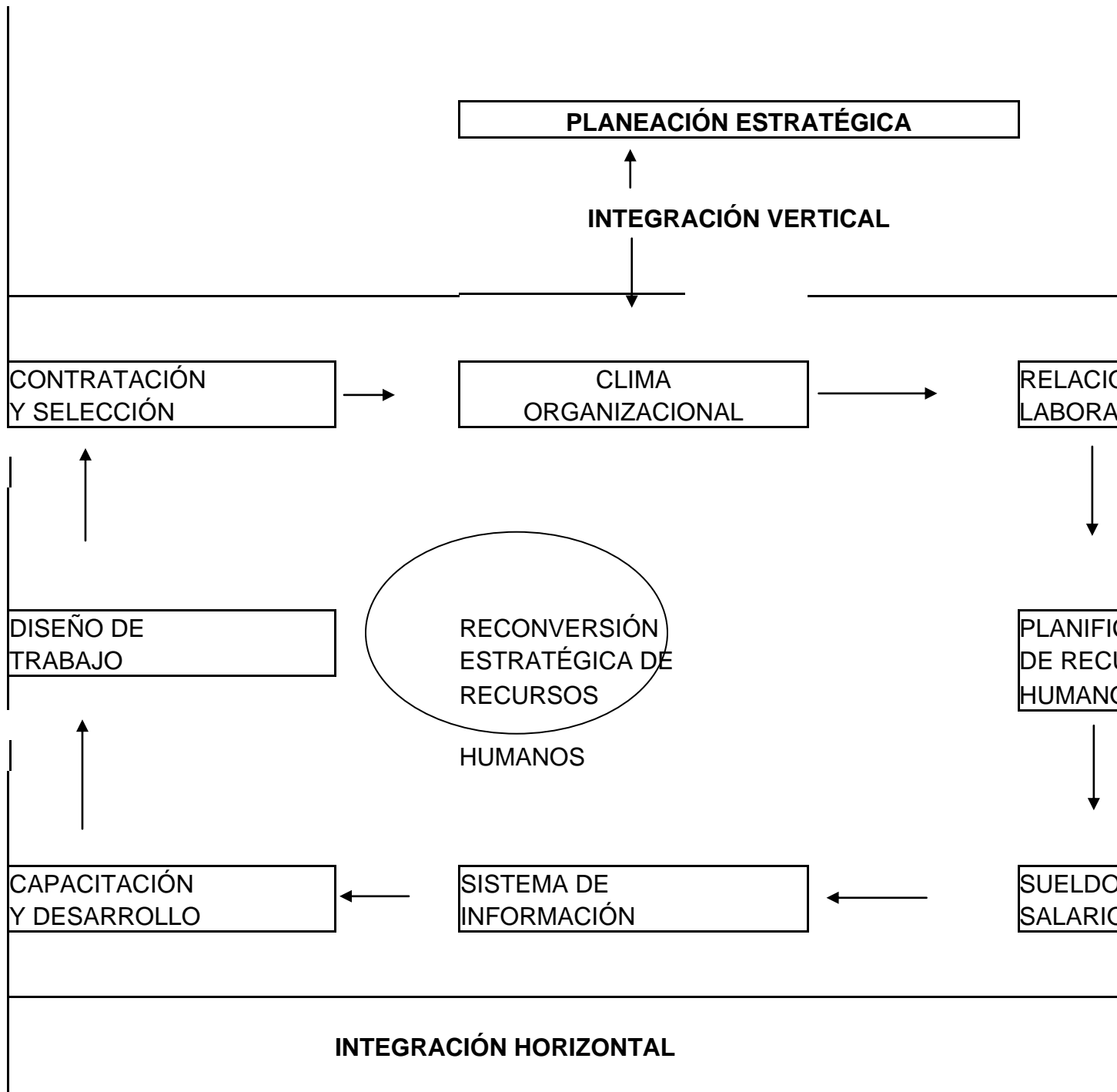
BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arthor Diane, selección efectiva de personal Editorial Norma Desarrollo General
Pág. 2-5
- 2.- Administración de Recursos Humanos
Centroamericano de capacitación y consultoría S.A.
Folleto 2002
- 3.- Administración teoría y práctica , tercera edición, 1993. Pág. 244
- 4.- Administración de pequeñas Empresas
Sérvulo Anzola Rojas, impreso en Mexico 1,993. Pág. 250
- 5.- Certo Samuel , s/f , Pág. 254
- 6.- Coto Gonzalo, tercera edición, 2002. Pág. 928
- 7.- Comportamiento organizacional
Teoría y práctica, Séptima edición Pág. 163-190
- 8.- Dessler Gary Administración, Octava Edición
México D.F 2,001 Pág. 83
- 9.- Dannelly Gibson Iván Cevich, octava edición,1994. Pág. 471
- 10.- Donald P. Schwab
Mexico, Trillas, 1985. Pág. 201
- 11.- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos
Segunda Edicion, Marzo 1995. Pág. 167
- 12.- [http:// www.uch.edu. ar/rrhh/ Recursos Humanos/ Selección de Personal –
Técnicas – doc.](http://www.uch.edu.ar/rrhh/)
- 13.- Frech Wendell L.
Administración de personal Desarrollo de Recursos Humanos
Aimuso Noriega Editores. S/F Pág. 225
- 14.- Maristany Jaime
Administración de Recursos Humanos
Primera Edición Junio 2000. Pág. 148

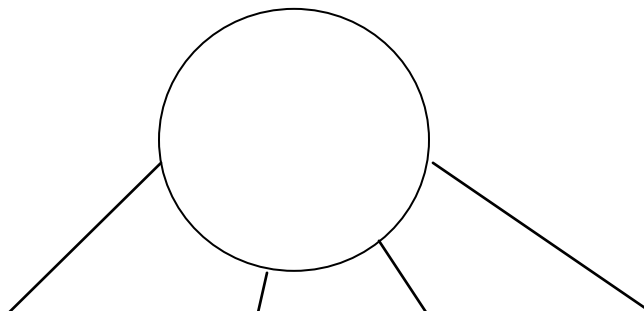
- 15.- Manual de Capacitación Internacional
San José, Costa Rica
Folleto, 2003
- 16.- Money Wayne, R. Noe Robert.1995 Pág. 152
- 17.- Revista el excelente No. 32,002 Pág. 11
- 18.- Revista el excelente No. 42,003ce Pág.9
- 19.- Richard L. Daff, Richard M. Steers
Comportamiento del individuo y de los grupos humanos Pág. 140
- 20.- Schwab, Donald . Segunda edición, S/A. Pág.29
- 21.- Técnico en Gestión. 2003. Pág. 288
- 22.- Tomas S. Bateman
Scott A. Shell, 4ta. Edición Pág. 17-28
- 23.- Werther, William B.
Administración de personal y Recursos Humanos
Quinta Edición
Impreso en México 1,996 Pág. 149

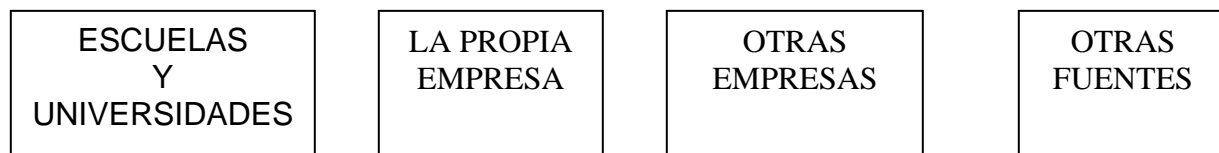
ANEXOS

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ANEXO No. 1



FUENTE DE RECLUTAMIENTO. ANEXO NO. 2





ENCUESTA. Anexo No 3.

Estimados (as) trabajadores de la Corporación de Supermercados Unidos (C. S. U) somos estudiantes del V año de la carrera de administración de empresas, de la UNAN- CUR- MATAGALPA, estamos realizando una investigación sobre la aplicación

del proceso de recursos humanos de la empresa extranjera comercial sacuanjoche durante el II semestre del año 2,004.

La información que nos proporcione será muy importante para nuestro trabajo investigativo.

1) ¿Cuántos tiempo tiene de laborar para esta empresa ?

Años_____

Meses_____

2) ¿Cuál es el cargo que desempeña ?

3) ¿Existe algún departamento encargado de realizar el proceso de recursos humanos : reclutamiento, selección, contratación e inducción y capacitación de personal?

4) ¿Creé usted que el departamento de recursos humanos cumple verdaderamente con su función ?

5) ¿Cuánto tiempo tarda la entrevista realizada por el departamento de recursos humanos ?

6) ¿El gerente de la empresa se apega a las normas de igualdad y oportunidades?

Si_____ No_____

7) ¿ Al momento de realizar la entrevista es tratado cordialmente ?

Si_____ No_____

8) ¿ Es sencillo en su trato y permite que se exprese libremente?

Si_____ No_____

9) ¿Los requisitos establecidos por la empresa para la selección de personal le parece que son las más adecuadas?

10) ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

A) Excelente_____

B) Muy buena_____

C) Buena_____

D) Regular_____

10)¿Existen programas de capacitación dirigidas a los empleados?

11)¿Con qué periodicidad capacitan al personal?

12)¿Cuáles son las áreas más priorizadas a capacitar?

UNAN- CUR-MATAGALPA

ENTREVISTA. Anexo No 4.

DATOS GENERALES:

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA: _____

1) ¿Usted como gerente de recursos humanos hace un análisis cuidadoso de los puestos de trabajo, antes de realizar el reclutamiento de personal en la corporación que usted dirige ?

2) ¿Al realizar el proceso de reclutamiento que tipo de fuentes utiliza ?

Internas _____

Externas _____

Mixtas _____

3) ¿Con qué periodicidad reclutan personal ?

Mensual _____

Semestral _____

Anual _____

Trimestral _____

4) ¿Usted como gerente de recursos humanos de la Corporación de Supermercados Unidos presta la atención que merece el proceso de reclutamiento?

5) ¿Cumple usted cuidadosamente con el proceso de recursos humanos: selección, contratación e inducción y capacitación del personal?

6) ¿Qué fuentes de reclutamiento internas y externas utilizan?

7) ¿Qué técnicas de selección utilizan para seleccionar al personal?

8) ¿Existe alguna guía para la elaboración de las entrevistas de selección?

- 9) ¿Qué instructivos y formatos utiliza para el proceso de selección de personal ?
- 10) ¿Cuáles son las fuentes de información que utilizan para el proceso de selección de personal?
- 11) ¿Cuáles son los criterios a tomar en cuenta para contratar al personal?
- 12) ¿Qué procedimientos utilizan al realizar el proceso de inducción?
- 13) ¿Con qué periodicidad capacitan a los empleados?
- 14) ¿Elaboran planes y programas de capacitación?
- 15) ¿Cómo identifican al personal que puede ser seleccionado para capacitarlo?
- 16) ¿Tienen diseñados instrumentos de control para llevar acabo la capacitación?
- 17) ¿Cuál es el tiempo dedicado para la capacitación del personal

SOLICITUD DE EMPLEO ANEXO No. 5

I. Datos Personales:

1. Cédula de Identificación: _____

2. Nombres: _____
(Primer Nombre) (Segundo Nombre)

3. Apellidos: _____
(Primer Apellido) (Segundo Apellido)

4. Fecha de Nacimiento: _____ Lugar Nac. _____
Día/Mes/Año Municipio/Dpto. /País

Código Único

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Sexo: Masculino _____ Femenino _____ 6.No.INSS : _____

7. No. RUC: _____ 8. No. de Dependiente: H _____ M _____ Total: _____

9. No. de Hijos: H _____ M _____ Total : _____

Nombre	Edad	Fecha de Nacimiento
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

10. Estado Legal: Casado(a): _____ Soltero (a) _____ En unión de hecho estable: _____

11. Dirección Domiciliar: _____
_____ Casa No. _____

12. A. Postal: _____ Zona o Distrito: _____

13. Municipio : _____ Departamento: _____

14. Teléfono : _____ E-mail: _____

5. Cargos que ha desempeñado en la Administración Pública:

Cargo Desempeñado	Organismo	Desde día/mes/año	Hasta día/mes/año

6. Cargos que ha desempeñado en la Empresa Privada.

Cargo Desempeñado	Nombre de la Empresa	Desde día/mes/año	Hasta día/mes/año

II. DATOS ACADÉMICOS:

1. Nivel Académico Alcanzado:

A. Educación Básica.

Primaria: _____ Educ. Gral. Básica: _____ Tecn. Básico: _____

B. Educación Secundaria:

Bachiller : _____ Técnico Medio: _____ Educación Normal: _____

C. Educación Universitaria

Técnico Superior:_____ Licenciatura:_____ Arquitectura:_____

Ingeniería:_____ Medicina: _____ Otras: _____

Títulos Obtenidos:

Títulos Obtenidos	Centro de Estudio	de País	Fecha Día/mes/año	Promedio Obtenido

Observaciones.

D. Educación Post. Universitaria

Post Grado :_____ Maestría : _____ Doctorado: _____

E. Especialidad:

Area Específica del Estudio	Centro de Estudio	de País	Fecha día/mes /año	Promedio Obtenido

F. Ninguno de los anteriores: _____

Si estudia actualmente especifique : _____

2. Cursos y Capacitaciones en que ha participado:

Nombre del Curso	Duración (Horas)	Calif. Obtenidas	Fecha día/mes	

- Calif. Obtenida puede ser: Ineficiente, Mejorable, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente.

IV. PUBLICACIONES

Tipo de Publicaciones	Título	Lugar / Medio de Publicación	Fecha día/mes/año

Lugar y Fecha: _____

Doy fe de que la información detallada en este formulario es veraz y que puede ser verificada por las autoridades correspondientes.

Firma: _____
Del Titular

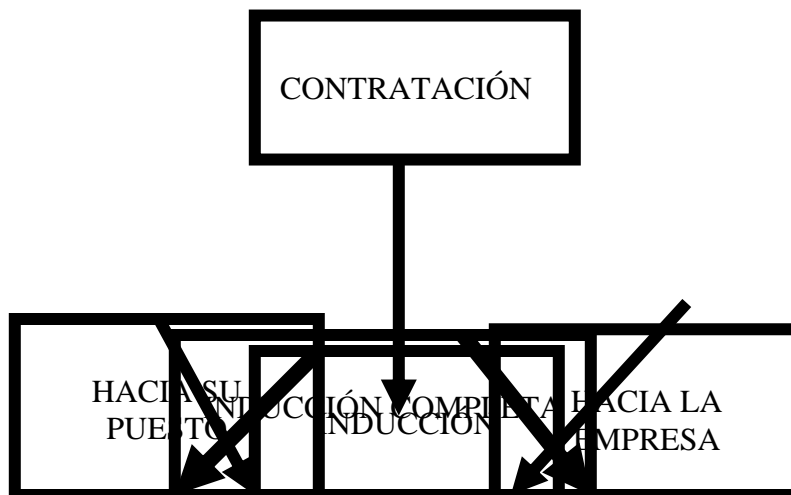
PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN. ANEXO No. 6

Decisión de Contratar	Paso 8
-----------------------	--------

	Descripción realista del Puesto	Paso 7
	Entrevista con el Supervisor	Paso 6
	Examen Médico	Paso 5
	Verificación de datos y referencias	Paso 4
	Entrevistas de Selección	Paso 3
	Pruebas de Idoneidad	Paso 2
	Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

PROCESO DE INDUCCIÓN

ANEXO 7



COMERCIAL SACUANJOCHE, S.A.

CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

ANEXO No. 8

Nosotros: _____, mayor de edad, soltera, Licenciada en Psicología y de este domicilio en nombre y representación de COMERCIAL SACUANJOCHE, S.A. y en su calidad de Gerente de Recursos Humanos, y la Señora. _____, Mayor de edad, Casada y del domicilio de Matagalpa en su propio nombre y representación que en adelante se le llamará al primero EMPLEADOR y al segundo EMPLEADO, se ha convenido en celebrar el siguiente contrato individual de trabajo, el cual estará regido para ambos por las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA: EL EMPLEADO se compromete a prestar sus servicios en el cargo de CAJERO 2 DE PALI MATAGALPA y tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes : Registra en la caja las compras de los clientes, elabora reporte para entrega de dinero, es responsable del fondo asignado, desempeña en planta labores de limpieza y aseo, surtido, acomodo y empaque de la mercadería, etc. está de acuerdo en desarrollar otras funciones a nivel Multifuncional propias de la naturaleza del cargo.

CLÁUSULA SEGUNDA: EL EMPLEADO desarrollará sus funciones en cualquier de los establecimientos de la empresa que sea ubicado al momento de su contratación o en que sea reubicado posteriormente a la misma , conforme la necesidad de la empresa.

CLÁUSULA TERCERA: El presente contrato de trabajo tendrá una duración indefinida con un periodo de prueba de un mes, que va desde el 16 de Noviembre del año 2002 hasta el 15 de Diciembre del año 2002, tiempo durante el cual cualquier momento de dicho periodo de prueba, conforme el Código del Trabajo Vigente. concluido el mes de prueba y si no hubiere modificaciones en contrario el EMPLEADO se considera contratado permanentemente.

CLÁUSULA CUARTA: EL EMPLEADO se compromete a laborar para la empresa con un horario quebrado rotativo que va de 7: 00 am a 11: 00 am; de 4:00 pm a 8:00 pm; de 7:00 am a 3:00 pm; de 12:00 m a 8:00 pm; siendo éste alterno y estableciendo la jornada de trabajo de conformidad con lo estipulado en el Código del Trabajo vigente de 8 horas diarias y 48 horas semanales de acuerdo con las necesidades de la Empresa.

CLÁUSULA QUINTA: EL EMPLEADOR se compromete a pagar la cantidad de C\$ 2,081.00 (Dos mil ochenta y un córdobas netos) mensuales por los servicios prestados. la forma de pago es quincenal y los pagos se efectuaran los días 15 y 30 de cada mes. la Empresa efectuara las retenciones o deducciones de Seguridad Social, Impuesto sobre la Renta y demás que establezca tanto el Reglamento Interno de Trabajo, como demás normativas internas de la Empresa.

CLÁUSULA SEXTA: EL EMPLEADOR Y EL EMPLEADO hemos convenido que el Domingo, día de descanso para el trabajador podrá ser sustituido en forma alternativa y por turnos por otro día de la semana.

CLÁUSULA SÉPTIMA: EL EMPLEADO se obliga a cumplir con el presente Contrato Individual de Trabajo, el manual de funciones, con las disposiciones consignadas en el reglamento interno del trabajo, con las normativas internas de trabajo en general de la empresa y con las disposiciones administrativas verbales y escritas que le sean orientadas por sus superiores. cualquier violación a lo establecido en esta cláusula será de causa suficiente para que el empleador rescinda sin responsabilidad alguna el presente contrato individual de trabajo.

En fe de lo anterior firmamos el presente contrato en la Ciudad de Managua a los _____ del mes de _____ del año _____

Empleador

Empleado.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

ANEXO 9

