

Desarrollar guía:

1.-Leer y comprender, hacer resúmenes por párrafo en su cuaderno-analizar-sintetizar-Diseñar mapa conceptual.-.

DOTACION DE PERSONAL EN LA ORGANIZACION

Se le puede considerar como un procedimiento constante y gradual, con el cual se pretende que la organización tenga siempre al personal idóneo en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

El proceso de reclutamiento

Es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

A continuación se muestran cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

Definición del perfil del postulante

1. El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo. Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea. Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc. Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.
2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes:

Anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc. La ventaja de este método es que podemos llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.

Recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendarnos buenos postulantes.

Agencias de empleo: empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

La competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.

Consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.

Prácticas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal.

Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que nos envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que nos permita recoger la mayor cantidad de información posible).

3. Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

Entrevista preliminar: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.

Prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.

Prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.

Entrevista final: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendremos de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicándonos con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que nos ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

4. Selección y contratación

Una vez que hemos evaluado a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

Aunque antes de contratarlo, podríamos decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

5. Inducción y capacitación

Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, podríamos empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

Luego podríamos señalarle su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia, etc.

Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

Objetivo

Conocer que son los recursos humanos, sus etapas de dotación de personal, su importancia para las empresas y además como optimizarlos al máximo para conseguir los objetivos esperados.

Introducción

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las definiciones que usan al término de Recursos Humanos, se basan en la concepción de que el hombre como integrante de una organización es sustituible como un dispositivo más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término recurso humano se está clasificando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero cuando el recurso humano abandona el puesto de trabajo estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma tiempo e implican costos, es por ello que en la presente investigación se abordan los temas de: Capítulo II reclutamiento; Capítulo III selección; Capítulo; Capítulo VI contratación Capítulo V colocación; Capítulo VI adiestramiento; Capítulo VII inducción ; Capítulo VIII capacitación y desarrollo para hacer un departamento de personal eficiente necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos para afrontar los nuevos retos del mundo globalizado.

Recursos Humanos

- I. Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier ente económico, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos con que cuenta una organización. Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores relacionados para la ejecución de tareas. Desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo subordinado cumplen con funciones específicas que en conjunto logran hacer una fuerza laboral productiva la cual colabora a que la empresa consiga su objetivo de rendimiento o utilidad.
Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginario, sentimientos, experiencia, habilidades mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:
Obreros: calificados y no calificados;
Oficinistas calificados y no calificados;
Superiores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades;
Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles;
Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos;
Directores: fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.
La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha óptima de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.
- II. Concepto de recursos humanos.
Los californianos prehispánicos del valle de Santo Domingo se denominaban Guaycuras quienes a pesar de lo adverso del medio ambiente y su limitado desarrollo cultural, se adaptaron extraordinariamente manteniéndose en equilibrio con la naturaleza. Existen actualmente petroglifos y pinturas rupestres que hablan unos y otras de las preocupaciones de este pueblo y en las cuales quedan plasmadas las distintas actividades que realizaban como la caza, la pesca, la recolección de

pitahayas y cardón que según fuera la temporada explotaban e intercambiaban entre ellos dándole un porcentaje al jefe de la tribu.

Se puede afirmar que las condiciones antes mencionadas de desarrollo prehistórico perduraron en la región hasta el comienzo del periodo misional donde se dio el contacto de manera indirecta con los españoles quienes organizaron y por medio de la religión católica que los jesuitas se dieron a la tarea de difundirla entre los habitantes de esta región, también enseñaron a los nativos a cultivar la tierra, la domesticación de especies que sirvieron de sustento; los principales asentamientos misionales de la región fueron en San José de Comondú, Loreto, San Javier, La Purísima, San Luis Gonzaga donde por características de la hidrografía y orografía regional propicio el desarrollo de dichas actividades antes mencionadas debido a que había nacimientos de agua que brotaban del suelo "ojos de agua"

Todas estas condiciones prevalecieron en la región durante muchos años fue hasta antes de 1946 solo existían tres rancherías de cierta notoriedad: Palo Bola, La Toba y Santo Domingo. "el creador de este importante modulo agrícola de estado fue el General Olachea Avilés quien en diez años de gobierno, levanto un auténtico emporio algodonero con colonizadores venidos de diversas partes del país"¹ Como se puede ver el recurso humano en la región era escaso por lo cual se tuvo que traer de otros estados de la republica ya que en esa época no se contaba con personal capacitado y calificado para desarrollar las actividades propias de la agricultura a los cuales se les dio el nombre de colonos o pioneros del valle de santo domingo.

Quienes con apoyo del gobierno implementaron el desarrollo de técnicas y tecnologías para extraer agua de subsuelo, lo cual logro convertir el desierto en un vergel agrícola relevante, con una población creciente y dinámica.

La mayoría de los colonos arribaron al estado con pocas pertenencias más con las maletas llenas de esperanzas; sus primeros días fueron atacados por los extremos del clima del cual se refugiaron en pequeñas chozas de petates, durmiendo en el suelo, a los días siguientes una ardua labor de desmonte de áreas para cultivar los esperaba y con la ayuda del gobierno quien les daba provisiones para sobrevivir. Se trabajó a marchas forzadas de sol a sol para lograr hacer pozos subterráneos que llegaban hasta e manto acuifero, para extraer agua, una vez ya preparados los pozos y equipos de bombeo se procedió a hacer las labores de tierra necesarias para cultivar trigo, maíz, garbanzo y algodón siendo este último el más importante.

III. Antecedentes históricos de los recursos humanos en el valle de Santo Domingo.

I.

Ejecución de los recursos humanos

A fin de lograr su propósito y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Estas actividades cumplen objetivos de recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de recursos humanos se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyan a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad. Únicamente por medio de organizaciones así los desafíos de esta disciplina se enfrentan adecuadamente y se satisfacen las necesidades sociales.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa; se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para llenar las vacantes. Este grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En este proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones de entrenamiento y capacitación, asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer su legítimas aspiraciones de progreso.

A medida de que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencias y promoción, así como en algunos casos de jubilación y separación. Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la continuación y confiabilidad de las actividades de recursos humanos probablemente, un desempeño deficiente generaliza en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo la selección o capacitación. También puede indicar que hay deficiencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el seguro social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y accesoria para mantener alto nivel de desempeño y satisfacción. Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones obrero-patronales; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo. Aun en las situaciones en que las actividades de los recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito. Las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control. Otra forma de ejercer el control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de efectividad que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización

1.3.1. Importancia de los recursos humanos en la región.

Dentro de la sociedad comundéña es importante destacar que los recursos humanos han sido uno de los recursos más valiosos a lo largo de la vida del valle de Santo Domingo, pues como en el escudo de del municipio de Comondú el centro se divide en dos partes desiguales; la parte superior tiene dibujado un sol naciente, a la derecha un cardón que representa al desierto y a la izquierda una palma que representan los oasis de esta zona. En el centro tiene un terreno surcado, de donde brota un brazo extendido sujetando con la mano que significa el triunfo del hombre sobre el desierto. Todo esto representa la región agrícola. La parte inferior, se divide en cuatro rectángulos, teniendo al centro un óvalo que contiene un borrego cimarrón representando a la sierra de Baja California Sur. Los rectángulos superior derecho e inferior izquierdo representan el encuentro de dos culturas, con las misiones de San Miguel de Comondú y San Luis Gonzaga; el rectángulo inferior derecho contiene una ballena gris característica del Océano pacífico (San Carlos y López Mateos); en el rectángulo superior izquierdo el cerro del "Pilón", que representa la región de La Purísima. Donde el autor de dicho escudo Luís Valdez, quiso dejar como un símbolo que sirva como estandarte en el triunfo que se tuvieron sobre el desierto y las condiciones extremosas hasta llegar a ser un gran valle.

Ese gran valle de cultivos a gran escala se dio gracias a tantas personas que con desempeño y esfuerzo le dieron años de gloria al valle de santo domingo. Y al referirme a estas personas no solo me refiero a los pioneros reconocidos sino, también a todos a aquellos tractoristas, regadores, mayordomos, cosechadores y trabajadores de raya que quedaron en el anonimato, así como también aquellas personas que se animaron a incursionar en el comercio y prestación de servicios de una sociedad creciente y con ello sus necesidades subían . Es por ello que es necesario brindar a los recursos humanos el mayor de los reconocimientos por todo lo que se ha logrado hacer y mantener aun en contra de la adversidad.

1.3.2. Contabilidad de los recursos humanos.

La contabilidad administrativa de los recursos humanos deberá proporcionar la información pertinente a la toma de decisiones sobre dichos recursos. A este respecto se debe recordar la importancia para muchas organizaciones ha representado el factor humano en crecimiento financiero y en los éxitos logrados. Algunos no solo se enorgullecen de la alta calidad profesional con que cuenta su grupo de ejecutivos y sus ejecutivos, sino en muchos casos, estos constituyen el alma de la empresa. El éxito alcanzado por muchas de estas empresas se atribuyen en ocasiones, más a los recursos humanos que a los recursos físicos, principalmente, aquellas en donde los técnicos tienen una participación muy importante. Como ya se dijo, la medición y contabilidad de los recursos humanos se refiere a las habilidades y conocimientos del individuo en el ámbito económico, cual permite apreciar el desarrollo o

enriquecimiento de la fuerza de trabajo, cuyo progreso será en beneficio, a la larga, de la misma sociedad y del mismo individuo en lo particular. Al observar progreso en las habilidades y conocimientos que pudieron haber sido adquiridos en el mismo ambiente de trabajo de la organización en la que el individuo colabora. El administrador de los recursos humanos puede proponer; racionalmente, la realización, de programas normales de adiestramiento, de superación o programas complementarios de enseñanza, con la seguridad de que sus efectos serán medidos e incorporados a un enfoque contable. En muchas ocasiones, el tipo de trabajo y las actividades inherentes al mismo, son de tal naturaleza que permiten al individuo obtener enriquecimiento económico por el solo hecho de adquirir y acumular experiencias. Son muchas las oportunidades que aprovechan los individuos en su trabajo para alcanzar remuneraciones, ascensos, promociones; de manera que las expectativas de este tipo de movilidad podrían ser observables mediante la medición e información sistemática de la contabilidad propuesta.

Quizás por medio de un sistema contable que reconozca una valoración de los recursos humanos no se pierda información relevante a la empresa para la adopción de la política de contratación más adecuada, elegida entre diferentes alternativas que la empresa puede establecer:

a).-contratar gente adiestrada;

b).- invertir en su adiestramiento.

En ciertos niveles la búsqueda de la mejor de estas dos alternativas puede ser trivial, pero en otras áreas y en niveles más altos pueden ser un aspecto decisivo, debido a los costos de adiestramiento de la fuerza de trabajo. Se asemeja a las alternativas en las decisiones de inversión que se presentan entre: comprar o producir, cuyo dilema se plantea al ingeniero industrial que tiene a su cargo el diseño y fabricación de algunas partes o reacciones de ciertos artículos.

Para el administrador financiero que tiene a su cargo la búsqueda de oportunidades de inversión, una contabilidad financiera de los recursos humanos sería un valioso auxiliar para ponderar la eficiencia de los activos físicos. En los casos de fusiones, reorganizaciones financieras o ventas de la empresa, la calidad del personal (preparación, experiencia, conocimientos) puede significar un factor de ponderación sobre el valor de los activos tangibles, en forma similar a la ponderación calculada con el valor del crédito mercantil.

Reclutamiento

2.1. Concepto de reclutamiento.

Para iniciar es preciso señalar que cuando la mayoría de las personas con un nivel de estudios a nivel superior tienen un conocimiento o más bien manejan ciertas palabras que la gran mayoría de los que tuvieron la oportunidad de estudiar no manejan en la vida cotidiana es por ello que creo conveniente definir conceptos que después puedan ser usados y dominados por la persona interesada en el tema.

Algunas de las definiciones del concepto de reclutamiento tomado de diferentes libros son:

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar vacantes".

"El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"

"El reclutamiento implica atraer y proporcionar nuevo personal a la empresa".

Al leer los anteriores conceptos se puede fácilmente sacar un concepto propio de su propia autoría tomando palabras clave de algunos de ellos; por ejemplo:

Palabras clave:

Proceso;

Llenar vacantes;

Técnicas y procedimientos;

Candidatos potencialmente calificados;

Atraer y proporcionar.

Usando estas palabras clave se puede formar un concepto propio:

El reclutamiento es un proceso que implica un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer y proporcionar candidatos potencialmente calificados para llenar las vacantes dentro de la organización".

Ahora bien le recomiendo que practique este ejercicio para que logre un mayor aprovechamiento de la materia; ya sabe lo que dice el muy popular dicho "la práctica hace al maestro" así es si desea aprender y obtener el máximo aprovechamiento es necesario que practique.

2.2. Proceso de reclutamiento.

Reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El proceso inicia cuando se empieza la búsqueda, es decir, cuando se da a conocer a los trabajadores o al público en general la existencia de una vacante en la empresa, según las variables del entorno y las políticas de la empresa. Se puede dar a conocer en primer término a la fuerza de trabajo de la empresa a quienes les servirá como estímulo y se motivará a obtener ascensos. En caso de no tener ningún interesado o que no cubran los interesados los requerimientos del puesto, entonces se tendrá que recurrir a la sociedad usando los distintos medios de comunicación de alto impacto en la sociedad como lo son la radio local (la 1440 am), el periódico (el sudcaliforniano, el peninsular) carteles (en lugares estratégicos donde un gran número de personas pudiesen verlos) de carácter regional en el Valle de Santo Domingo.

Es preciso mencionar que al hacer uso de estos medios se tiene que hacer conciencia de: ¿Qué vacante se oferta?, ¿Qué requisitos debe llenar el candidato a la vacante? ¿Qué sueldo y prestaciones se ofertan?, ¿Realmente en la localidad puedo encontrar fuerza de trabajo con las características necesarias?, ¿Se necesita algo extra en el candidato?

Es necesario que al hacer uso de este tipo de medios sea un anuncio claro, sencillo y sobretodo con el espacio necesario ya sea de tiempo o de espacio.

Para contestar a las preguntas antes mencionadas es necesario consultar dos cosas: la primera es las descripciones de puestos ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante; la segunda es solicitarle información adicional al gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

Así pues una vez ya definido todo lo anterior se abre la recepción de solicitudes de empleo lo cual da fin al proceso de reclutamiento.

2.3. Entorno del reclutamiento.

Para reclutar personal hay ciertos factores que deben considerarse ya que por influencia de estos puede ser que limiten de alguna manera el reclutamiento, dichos factores pueden ser originados en la organización o pertenecer al ambiente externo.

Aunque los elementos pueden variar a continuación se enlistan los más importantes:

La disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

Las condiciones externas. Las condiciones externas influyen en gran medida el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral los retos, tecnológicos, económicos, demográficos, culturales. La tasa de desempleo, las condiciones que predominan en el ramo al que pertenece la compañía, la abundancia o la escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral (LFT) y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez. Para cerciorarse de que no haya ocurrido cambios fundamentales el reclutador puede Checar dos indicadores básicos

Los indicadores de la economía del país. Permiten conocer los cambios macroeconómicos más importantes del país como los informes periódicos del Banco de México, los informes presidenciales, los comunicados de la Secretaría de Hacienda y los de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

El grado en que otras compañías procuren la identificación de candidatos similares. Este indicador puede medirse por medio la estadística de los anuncios (prensa, radio, carteles y/o televisión) que la competencia hace para reclutar personal similar de cada categoría profesional esta técnica puede resultar costosa.

A medida que evoluciona la economía los avisos solicitando personal, y las ventas los reclutadores deben adecuar sus técnicas en relación con los cambios.

2.4. Canales de reclutamiento.

"Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán técnicas de reclutamiento. "Existen dentro de los canales de reclutamiento más importantes son dos: el primero es reclutamiento interno, que como ya se mencionó anteriormente se refiere a buscar entre los trabajadores de la organización alguno que se interese por el puesto, pero, sobre todo que cumpla con las expectativas o tal vez incorporar a un familiar o conocido (hay que considerar que esto es válido siempre y cuando las políticas de la empresa lo permitan). El segundo es el reclutamiento externo, el cual gira la convocatoria por los diferentes medios de

comunicación a la sociedad en general con el fin de obtener las solicitudes y someterlos al proceso de dotación de personal con el fin de integrar al más idóneo a la empresa.

2.4.1. Reclutamiento interno.

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

2.4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno.

Es más económico para la empresa, al evitar gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;

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, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;

Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto; Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

2.4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno.

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;

Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;

Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior;

Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización

del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediana de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

2.4.2. Reclutamiento externo.

"El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento".

2.4.2.1. Ventajas del reclutamiento externo.

Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

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

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

2.4.2.2. Desventajas del reclutamiento externo.

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

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

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

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

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

2.5. Formas de solicitud de empleo.

"Consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Existen formatos estándar vendidos en las papelerías."

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva:

Datos personales: El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica: La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes Laborales: Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos: Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias: Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad: Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba

Selección

3.1. Concepto de selección.

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

"Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización (Bahn)"

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

3.2. Elementos de la selección.

Los elementos principales que integran la selección son:

Vacante. Es el surgimiento de un puesto el cual no tiene un titular quien lo desempeñe debido a deserciones o el surgimiento de un nuevo puesto.

Análisis y valuación de puestos. Son necesarios para establecer claramente que requerimientos debe de cubrir la persona a cubrir el puesto, así como el sueldo que percibirá por desempeñar el puesto.

Inventario de recursos humanos. Permite al seleccionador darse cuenta de ver si dentro de la organización cuenta con los requerimientos necesarios para cubrir la vacante disponible.

Fuentes de reclutamiento. Según las políticas y necesidades de la empresa así como la disponibilidad y grado de urgencia por cubrir la vacante, se puede recurrir al reclutamiento interno o externo según sea la que más satisfaga y cubra esa necesidad organizacional.

Solicitud de empleo. Por medio de esta se recopilan los datos personales y otros de otra índole: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo.

Entrevista preliminar. Pretende detectar que manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más notorios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Pruebas psicológicas. En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo

Examen médico de admisión. Se procura proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividad

Estudio socioeconómico. Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

Decisión final. Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los

candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y de ser posible se le delega la responsabilidad de elegirlo.