



Lección N° 4

PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Organización Del Área De Recursos Humanos:

1.1. Determinación del sistema de organización

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la **estructura organizacional** puede ser:

1.1.1. Nivel institucional: nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.

1.1.2. Posición de asesoría: brinda consultoría y servicios de staff. El Departamento de RRHH está vinculado a la Alta Dirección y a la Organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RRHH requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

1.2. Determinación del estilo de administración

1.2.1. Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

1.2.2. Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.

1.2.3. Sistema 3. Sistema participativo, consultivo. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

1.2.4. Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia ha



demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal). En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione.

El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

La Estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y –por tratarse de una típica actividad logística– también de las de comercialización, producción y finanzas.

La estrategia de recursos humanos habrá de definir el perfil de la organización como un sistema social. Todo parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo que promuevan la participación y actúen con criterio flexible, y, en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral.

No obstante, debemos reconocer que el mundo cambia aceleradamente en muchos aspectos, pero la cultura organizacional lo hace más lentamente. Así lo demuestra la extensa investigación realizada por Kopelman, destinada a evaluar los efectos sobre la productividad de diez intervenciones de ciencias de la conducta:

- Sistemas de incentivos.
- Establecimiento de metas.
- Administración por objetivos.
- Selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Liderazgo y participación.
- Descentralización de la estructura organizacional.
- Realimentación del desempeño.
- Diseño de puestos: Enriquecimiento del puesto.
- Programas opcionales: Semana reducida y horario flexible.

En sus conclusiones, señala Kopelman: "Las dos intervenciones más efectivas han sido los sistemas de incentivos (con base en los resultados) y los dispositivos de selección de empleados (las pruebas o test). Tres de las intervenciones menos efectivas han sido el diseño de puesto (enriquecimiento del puesto), los programas opcionales de trabajo y los cambios de liderazgo (participación). Irónicamente, estos últimos enfoques para el mejoramiento de la productividad han recibido mucha atención".

Estas evidencias pueden hacer dudar, dejar de creer en lo que parece más lógico. La verdad probablemente no se halle en los extremos. El cambio cultural es innegable, pero más lento que el de la tecnología, la globalización y muchas otras cosas.



Sabiendo lo que hay que saber, es menester proceder con pragmatismo. En especial, apreciar cada realidad y actuar en consecuencia. Porque las estrategias de recursos humanos también deben ser diseñadas a la medida de cada contexto organizacional específico.

Un departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y las organizaciones de alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización y del contexto social, tanto en lo nacional como en lo internacional, éste medio es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía.

El departamento de Recursos Humanos se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los empleados, y se asegura que la plantilla esté motivada y sea productiva. El mercado del trabajo es transparente, los trabajadores pueden moverse de una empresa a otra buscando las mejores condiciones. La oferta de mano de obra tiene una influencia significativa sobre la capacidad productiva de su empresa. Por lo tanto la gestión de los Recursos Humanos implica un seguimiento del mercado laboral, una coordinación con los demás departamentos para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la mano de obra, y la definición de una política salarial atractiva para todos. La plantilla de cada empresa está constituida por cuatro grupos de empleados: los operarios no especializados que fabrican los componentes, los operarios especializados que ensamblan el producto final, el personal auxiliar, jefes de almacén, administrativos, cargos intermedios, etc. y el equipo directivo.

2. Planificación De La Demanda De Recursos Humanos. Causas:

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

2.1. VENTAJAS:

- Mejorar la utilización de los R.H. (la persona en el lugar correcto) .
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la Organización. (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil.).
- Economizar las contrataciones. (Cuando mucha rotación, hay pérdidas).
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios. (para conocer al empleado).
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.).



2.2. TECNICAS PARA PRONOSTICAR

2.2.1. Basadas en la experiencia:

- Decisiones Informales (basada en juicios de aquellos conocedores)
- Investigación formal a cargo de expertos (se estudia a los gerentes quienes son los expertos)
- Técnica Delfos (se les presenta a un grupo de gerentes entre 5 y 15 de ellos, la pregunta ¿Qué haría cambiar sus necesidades de personal durante el siguiente año?, cada uno contesta, se comparten ideas, y se vota por las 3 o 5 respuestas más importantes.)

2.2.2. Basadas en las tendencias

- Extrapolación (involucra la extensión de las tasas de cambio del pasado hacia el futuro)
- Indexación (método para estimar las necesidades futuras de reclutamiento al relacionar el crecimiento de los empleos con algún índice. Un ejemplo es la relación de los empleados de producción con las ventas.)
- Análisis estadístico. (compensan los cambios en las causas profundas de la demanda.)

2.2.3. Basadas en otros factores:

- Análisis de presupuestos y planeación (un estudio de presupuesto del departamento revela las autorizaciones financieras para un mayor número de empleados. Estos datos mas las extrapolaciones de los cambios en la fuerza laboral, pueden proporcionar estimaciones a corto plazo.)
- Análisis de nuevas operaciones (se requiere comparar con las firmas que ya ejecutan operaciones similares para poder estimar las necesidades de R.H.)
- Modelos de computadoras. (son una serie de fórmulas matemáticas que utilizan simultáneamente la extrapolación, indexación, resultados de los estudios y estimaciones de los cambio de la fuerza de trabajo con el objeto de calcular las necesidades futuras de R.H.)

2.3. CAUSAS QUE AFECTAN LA DEMANDA FUTURA DE PERSONAL

2.3.1. Causas externas:

- Factores económicos (recesiones, demanda, etc.)
- Elementos sociales, políticos y legales (permisos, etc.)
- Cambios tecnológicos (sin conocimientos es más difícil)
- Competencia (ofrecer atractivos puestos, sueldos y prestaciones)

2.3.2. Causas internas

- Planes estratégicos
- Presupuestos
- Ventas y pronósticos de producción
- Nuevas operaciones, líneas y productos
- Reorganización y diseño de puestos



2.3.3. Fuerza de trabajo

- Jubilaciones
- Renuncias
- Despidos
- Muerte
- Licencias

3. Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz..

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad interna y externa de recursos humanos, Políticas de la compañía, Planes de recursos humanos, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto

3.1. Clases De Reclutamientos

3.1.1. 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).

3.1.1.1. Ventajas Del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa, pues evita 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.

3.1.1.2. 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 medias de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

3.1.2. 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.

3.1.2.1. 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 actualizado 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.



3.1.2.2. 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.

3.1.3. Fuentes De Reclutamiento:

3.1.3.1. Interno:

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de



registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

A) Promoción de personal: El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (mov. horizontal), transferidos con promoción (mov. Diagonal), implicando estos movimientos: Transferencia de personal, ascenso de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.

Ventajas:

- Es más económico: para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, 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 evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Mayor índice de validez y seguridad: puso que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo 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.
- Fuente de motivación para los empleados: ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Desarrolla un espíritu de competencia: entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas: - Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Nos garantizan cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.
- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados.

Limitaciones o desventajas:

- 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 interés, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades,
- Cuando se administra en forma 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 demuestran su máximo de incompetencia, a medida de que un empleado, demuestra en un principio, competencia en algún cargo, la organización para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente, hasta el cargo en el que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga como 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 estos, al convivir solo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.
- Limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Es difícil realizar un reclutamiento interno si no se cuenta con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal.

B) Reclutamiento a través del propio personal (fuentes internas):

Dentro de la empresa hay candidatos que pueden ocupar los puestos que están vacantes, lo que representa una ventaja, tanto para la empresa como para el candidato, ya que a éste le permite obtener mayores ingresos y puestos con mayores responsabilidades. Tiene la ventaja de poder estimular a su gente a que se prepare para una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la calidad y otorgando información acerca de los candidatos para desempeñar el puesto, a través del análisis historial de su trabajo en la organización.

- **Candidatos propuestos por el personal:** Es aquella persona que labora dentro de una empresa, el cual es elegido por los mismos compañeros de trabajo, pero cuidando que este reúna las características idóneas para cubrir el puesto. Es una de las fuentes de abastecimiento más utilizadas para el reclutar personal, sobre todo de aquel personal que ocupará puestos denominados de "confianza".) Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, esta



utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que al recomendar amigos o conocidos se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsales ante la empresa por su admisión.

- **Amistades o parientes:** Estas personas son recomendadas como su nombre lo dice por el personal que labora en la empresa de los cuales son amigos o familiares y los recomiendan a la empresa para ocupar el puesto vacante. Los clientes actuales de la empresa en ocasiones tienen relaciones con personas que desean cambiar de compañía a las cuales pueden recomendar como aspirantes

3.1.3.2. Externo:

Es cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con universidades, escuelas directorios académicos; Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado; avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

A) Archivos de candidatos: La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y que cuando funciona, es uno de los más breves.

B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento: Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.

C) Agencias de empleo: Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles altos, medianos o bajos; o al personal de ventas de bancos, o de mano de obra industrial. Es uno de los más costosos aunque



este compensando por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

D) Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas): Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Son unas fuentes de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos,

E) Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones): Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.. es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales, en éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

F) Sindicatos (y asociaciones gremiales): Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aún que no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

G) Contactos con otras organizaciones: Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomaran aisladamente

3.1.4. Análisis Del Mercado De Trabajo:

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.



El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones.

El mercado de trabajo se puede definir así, al mercado en donde se ofrece y se demanda trabajo: la oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento dado, desean trabajar a los salarios corrientes, y la demanda de trabajo la realizan las empresas, que requieren de este factor productivo para realizar sus actividades. Cuando estas dos se unen, ya sea en una fábrica, una empresa, un negocio, etcétera, resulta como en cualquier otro mercado, el precio de la mercancía, que en este caso es el salario. Pero, el mercado de trabajo posee ciertas particularidades que lo distinguen de los otros mercados, especialmente por la falta de completa movilidad.

En primer lugar no existe un mercado único para todo tipo de trabajo, ya que la oferta y la demanda serán considerablemente diferentes según el tipo de tarea a desempeñar: salvo para las ocupaciones más sencillas, las empresas no podrán intercambiar fácilmente un trabajador por otro, debido a que requieren que éstos posean ciertas aptitudes específicas; así como también, los oferentes, que poseen también capacidades y entrenamientos diferentes, encontrarán que pueden desempeñar sólo ciertas labores y exigirán un salario acorde con sus capacidades.

La movilidad espacial del trabajo, por otra parte, tiene mayores restricciones que la de otras mercancías: como el trabajador tiene que vivir relativamente cerca del lugar donde trabaja, no podrá desplazarse con la misma facilidad con que se mueven los objetos que se transan en otros mercados. Factores adicionales como el idioma, el sexo y la edad son factores que condicionan fuertemente tanto la oferta como la demanda. Habrá, por lo tanto, mercados locales y regionales muy activos, pero los mercados de trabajo de amplitud nacional e internacional sólo existirán para ciertos puestos.

Por último hay que tener en cuenta que los oferentes pueden escoger, dentro de límites a veces bastante amplios, si trabajarán o no, así como las condiciones en que lo harán. La existencia de sindicatos y otras organizaciones laborales afecta también notablemente el funcionamiento de este mercado, lo mismo que las regulaciones que, sobre salario mínimo, seguridad industrial, seguridad social y otros muchos aspectos, sale desde el Estado.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones



3.1.4.1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.

- El reclutamiento es más demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
- Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

3.1.4.2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

3.1.4.3. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:

- El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
- Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el número de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

En el mercado de recursos humanos esa situación se invierte. Pueden asumirse tres situaciones.

3.1.4.4. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más oferta de candidatos que la búsqueda por parte de las empresas. Esa situación conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos:

- Dificultad para obtener empleo
- Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento



- Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
- Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
- Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
- Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

3.1.4.5. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.

3.1.4.6. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.

- Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.
- Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.
- Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal
- Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

Hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Ambos interactúan recíprocamente y tienen una continua y mutua influencia

4. Proceso De Selección De Empleados:

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa). Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo, con base en los resultados



de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

4.1. Entrevistas De Selección:

Prácticamente todos los administradores contratados o ascendidos por una compañía se entrevistan con una o más personas. Pero a pesar de su extendido uso, es de durar que las entrevistas sean un medio válido y confiable para la selección de administradores. Distintos entrevistadores pueden ponderar o interpretar de diferente manera la información obtenida por esta vía. Asimismo, es común que quienes se encargan de conducir una entrevista no hagan las preguntas indicadas. Pueden verse influidos por la apariencia general del entrevistado, sin conexión alguna, habitualmente, con su desempeño laboral. También es frecuente que se hagan una opinión desde los primeros momentos de la entrevista, antes de contar con toda la información necesaria para emitir un juicio imparcial.

Para mejorar el proceso de entrevistas y resolver algunas de sus desventajas se pueden emplear varias técnicas.

En primer término, los entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber que deben buscar en una entrevista. Al entrevistarse con personas que ya forman parte de la empresa, por ejemplo, deben analizar y comentar los expedientes de éstas, así como estudiar los resultados alcanzados y la manera en que se han desempeñado importantes actividades administrativas.

En segundo término, los entrevistadores deben estar preparados para plantear las preguntas más indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada un entrevistador puede decir cosas como ésta: "Hábleme de su trabajo más reciente". En una entrevista semiestructurada, el administrador sigue un patrón de entrevistas, pero también puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas, como por ejemplo: ¿Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente? ¿Qué logros obtuvo en ese puesto y cuál es su valor en comparación con el rendimiento normal esperado en él? ¿A quién podríamos consultar para verificar esos logros?, etc, etc, etc.

Un tercer medio para mejorar la selección es realizar múltiples entrevistas conducidas por distintos entrevistadores. De esta manera, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. No obstante, no todos los entrevistadores deben tener poder de voto en la selección de un candidato, más bien, deben limitarse a proporcionar información adicional.

En cuarto término, la entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Por lo tanto, se le debe complementar con datos de la solicitud, con los



resultados de diversas pruebas y con la información que se obtenga de las personas mencionadas como referencias.

4.2. Pruebas De Idoneidad:

El propósito básico de la aplicación de pruebas de idoneidad es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción del índice de rotación. Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Las pruebas de inteligencia: están diseñadas para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
2. Las pruebas de habilidad y aptitud: persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
3. Las pruebas vocacionales: están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que ya se desempeñan en ella.
4. Las pruebas de personalidad: están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo.

Con todo, las pruebas padecen varias limitaciones.

En primer lugar, competentes psicólogos industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como para constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que se les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo.

En segundo lugar, los aplicadores de pruebas deben saber cuáles aplicar y cuáles son sus limitaciones.

En tercero, antes de generalizar su uso las pruebas deben ser sometidas a ensayos, de ser posible con el personal ya empleado en la empresa, para comprobar su validez en el caso de personas cuyas habilidades administrativas ya se conocen.

En cuarto, también es importante que las pruebas sean aplicadas e interpretadas por expertos en la materia. Finalmente, las pruebas deben carecer de sesgos discriminatorios y ser congruentes con la ley y las disposiciones gubernamentales.



4.3. Otros Exámenes:

4.3.1. Exámenes de simulación del desempeño: Los exámenes de simulación del desempeño han incrementado su popularidad durante las pasadas dos décadas. Indudablemente el entusiasmo por estos exámenes proviene del hecho de que ellos están basados en el análisis de los datos del puesto y, por lo tanto, cumplen más fácilmente con los requerimientos de la relación en el trabajo que la mayoría de los exámenes escritos. Los exámenes de simulación del desempeño implican comportamientos reales de trabajo en lugar de sustitutos, como los exámenes escritos. Los dos exámenes de simulación del desempeño mejor conocidos son la muestra del trabajo y los centros de evaluación. El primero está hecho para los puestos rutinarios, en tanto que el segundo es relevante para la selección de personal gerencial.

4.3.1.1. La muestra del trabajo: Es un esfuerzo por crear una réplica en miniatura de un puesto. Los candidatos deben demostrar que poseen los talentos necesarios para hacer realmente las tareas. Para planear las muestras de trabajo con base en el análisis de la información del puesto, se determinan el conocimiento, las habilidades y las destrezas necesarias para cada puesto. Entonces cada elemento de muestra del trabajo es acoplado con el elemento de desempeño correspondiente en el puesto. Por ejemplo, una muestra de trabajo para un puesto donde el empleado tiene que usar un software de hoja de cálculo requeriría que el solicitante resuelva realmente un problema usando una hoja de cálculo.

Los resultados de los experimentos sobre las muestra de trabajo son impresionantes. Los estudios demuestran de manera consistente que las muestras de trabajo proporcionan una validez superior a las pruebas escritas de aptitud y de personalidad.

4.3.1.2. Los centros de evaluación: Aquí, los ejecutivos de línea, los supervisores, y/o los psicólogos entrenados evalúan a los candidatos que pasan de dos a cuatro días en ejercicios que simulan problemas reales que deberán enfrentar en el trabajo. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que el solicitante al puesto real debe poseer, las actividades podrían incluir entrevistas, ejercicios de solución de problemas, discusiones de grupo y juegos de toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, podría pedirse a un candidato que actuara el papel de un gerente que debe decidir como responder a 10 memorandos pendientes en un período de dos horas.

¿Cuán válido es el centro de evaluación como herramienta de selección? La evidencia sobre la efectividad de los centros de evaluación es un extremo impresionante. Éstos han demostrado consistentemente que los resultados predicen el desempeño en puestos gerenciales.



5. Contratación De Personal:

5.1. Contratación individual y colectiva

5.1.1. Definiciones de contrato individual:

5.1.1.1. Contratación: Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

5.1.1.1.1. Contrato individual: Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

5.1.1.1.2. Contrato colectivo : Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o mas establecimientos.

5.1.2. Necesidad Legal y Administrativa:

5.1.2.1. Necesidad legal: Nace de lo dispuesto por la ley federal del trabajo "Art. 1. La presente ley es de observancia general en toda la república y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado A de la constitución."

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

5.1.2.2. Necesidad Administrativa: El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el administrador, para el trabajador:

Por que este documento **brinda certeza** respecto de:

- Sus servicios particulares: lugar, tiempo y modo de la preparación del servicio
- La contraprestación que percibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo

Para la Organización:

- Por que le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo se hacemos parte integrante del mismo el análisis de puesto.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sin la forma de realizar el trabajo
- Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por él



6. Procesos De Orientación Y Ubicación. Desarrollo Del Personal:

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

6.1. Ubicación y obstáculos para la productividad.

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. A pesar de ello un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado. El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Cuando se habla de socialización se describe un proceso completo y humano que abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la empresa a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.

6.2. Tasa de rotación de nuevos empleados:

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la



nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

6.3. Socialización:

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

6.4. Programas de orientación.

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se



describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. El supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, etc. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

6.5. Oportunidades y errores:

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

6.6. Beneficios de los programas de orientación:

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

6.6.1. Seguimiento de la orientación:

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con



frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

6.6.2. Implicaciones internacionales:

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación se hace más importante, pero también más compleja. El nuevo empleado necesita adquirir más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico.

Una orientación rápida sobre la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a la legislación siempre resultarán beneficiosos.

6.6.3. Ubicación del empleado.

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

6.6.3.1. Aspectos de la ubicación.

6.6.3.1.1. Efectividad:

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás



miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.

6.6.3.1.2. Promociones:

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

6.6.3.1.2.1. Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
2. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

6.6.3.1.2.2. Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.



7. Transferencias:

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

7.1. Programas de identificación de vacantes entre el personal:

Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

8. Desvinculaciones. Causas Más Comunes. Prevención De Las Desvinculaciones:

Las separaciones o desvinculaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización. Las separaciones se dan en las variantes de renuncias y despidos.

8.1. Renuncias:

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la



organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

8.1.1. Las renuncias voluntarias y la situación interna de empleo:

Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.

Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

8.2. Suspensión de relaciones laborales:

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera honesta y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

8.3. Terminación del contrato de trabajo (Despidos):

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar estas liquidaciones.

8.4. Prevención de las separaciones:

Es una de las áreas más creativas. Como es obvio, toda reducción en la tasa de separaciones no deseadas por la organización resulta benéfica. Dicho de otra forma, la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación y capacitación produce todo su potencial. A fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.



Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades. Incluso la tasa de despidos puede reducirse, si pasos como las descripciones realistas del puesto y la función de orientación se cumplen adecuadamente. Mediante la capacitación los empleados pueden aprender a desempeñar mejor sus labores.