



# **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



# UNIDAD III

# RECLUTAMIENTO

- El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.
- La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.

- Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

## Importancia de la selección de empleados

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

# MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

- La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos. Las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes.

- Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones. Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior.

# Anuncios y ofertas de empleo

- Los anuncios de empleo son un procedimiento para informar a los empleados que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo son un procedimiento que hace posible que aquellos empleados que consideren que poseen las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el mismo.



# Referencias de los empleados

- Las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad. Todd Davis, consultor de reclutamiento clínico con el grupo de médicos más grande de California relata: “Las referencias de los compañeros de trabajo son la herramienta de reclutamiento más poderosa. Cuando tengo una referencia interna, sé muy bien que el candidato va a tener las habilidades necesarias y el interés en el puesto, porque un colega ya ha hecho el contacto”.

## FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

- En ocasiones, una empresa debe buscar más allá de sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo. El reclutamiento externo es necesario para: 1. llenar los puestos de trabajo de nivel básico; 2. adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3. contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas

- **Preparatorias y escuelas vocacionales**

Las organizaciones que se ocupan de contratar personal como oficinistas y empleados de puestos de nivel básico dependen con frecuencia de las preparatorias y de las escuelas vocacionales. Muchas de estas instituciones tienen programas de capacitación muy sobresalientes para habilidades ocupacionales específicas

- **Colegios y universidades**

Los colegios y las universidades representan una fuente mayor de reclutamiento para muchas organizaciones. Las organizaciones encuentran por lo regular empleados profesionales, técnicos y administrativos potenciales en estas instituciones. Los directores de colocaciones, las facultades y los administradores pueden ser de utilidad para las organizaciones en su búsqueda de personal. El establecimiento de una relación con los miembros de la facultad es importante porque la mayoría de los profesores están bien enterados del desempeño académico y de las habilidades de sus alumnos.

- **Competidores en el mercado laboral**

Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas dentro de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de personal. El proceso de reclutar activamente empleados a partir de los competidores se denomina caza de talentos. De hecho, los solicitantes más altamente capacitados con frecuencia provienen en forma directa de los competidores dentro del mismo mercado laboral, ya que por lo regular la gente no ingresa a la fuerza de trabajo con una gran cantidad de experiencia y habilidades

- **Ex empleados**

En la actualidad, los empleadores inteligentes tratan de conseguir que sus mejores empleados regresen a la empresa. La ventaja de hacer un seguimiento de los ex empleados es que la compañía conoce sus fortalezas y debilidades, y que los ex empleados conocen a la compañía. El seguimiento, el reclutamiento y la contratación de un ex empleado (efecto “boomerang”) pueden tener un extraordinario beneficio y motivar a otros para que permanezcan con la empresa.



- **Desempleados**

Los desempleados representan con frecuencia una valiosa fuente laboral. Los solicitantes capacitados se unen a las filas de desempleados cada día por varias razones. Las compañías reducen sus operaciones, salen de los negocios o se fusionan con otras empresas, dejando sin empleo a muchos trabajadores calificados.

- **Empleados independientes**

Un trabajador independiente o por cuenta propia también puede ser un buen empleado potencial. Estos individuos son verdaderos empresarios tan ingeniosos como creativos. Para muchas empresas, estas cualidades son esenciales para el logro de una competitividad continua.

# MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

- El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos.
- Como se definió antes, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia.



- El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento.
- Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa. Además, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades.



- **Reclutador por Internet**

El reclutador por Internet, también denominado “reclutador cibernético”, es una persona cuya principal responsabilidad es usar Internet en el proceso de reclutamiento.

La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo.

Algunos individuos deben encargarse de controlar y coordinar estas actividades. Cuantas más compañías hagan un reclutamiento por Internet, mayor necesidad habrá de reclutadores en Internet.

- **Publicidad a través de medios de comunicación**

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

- **Agencias de empleo**

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento

- **Reclutadores**

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



- **Ferías de empleo**

Una feria de empleo es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

- **Trabajos como becarios**

Un trabajo como becario es una forma especial de reclutamiento que implica aceptar a un estudiante en un trabajo temporal sin ninguna obligación por parte de la compañía para contratarlo de manera definitiva y sin ninguna obligación por parte del estudiante para aceptar un puesto definitivo en la empresa después de su graduación.

- Una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales Eficiencia del hombre en el cargo Y Adecuación del hombre al cargo.
- Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.



- La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son:
- Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)
- Paso 2. Entrevista de clasificación
- Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad
- Paso 4. Entrevista de selección
- Paso 5. Verificación de datos y referencias
- Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.
- Paso 7. Examen médico
- Paso 8. Descripción realista del puesto.
- Paso 9. Decisión de contratar.



# UNIDAD IV



# UDS CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos.



# Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo

- **Apoyo de la alta administración**

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

- **Complejidad del mundo**

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización

- **Avances tecnológicos**

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología. La computadora, Internet, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

- **Estilos de aprendizaje**

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos. La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.

- **Otras funciones de recursos humanos**

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo.

# DETECCIÓN DE NECESIDADES.

- El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.



La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

- Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.