



CAPITAL HUMANO

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

UNIDAD III PROCESO DE DOTACIÓN PERSONAL

5° CUATRIMESTRE

Unidad III Proceso de Dotación Personal

3.1. El Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización.

Reclutamiento es el proceso y el resultado de reclutar.

Las actividades básicas que se realizan en el proceso de reclutamiento son:

- Investigar y analizar el mercado de personal.
- Aplicar técnicas de reclutamiento y elegir las fuentes más idóneas.
- Otorgar prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.
- Orientar el reclutamiento hacia los criterios de selección, estándares de calidad y competencias establecidos.
- Estudiar el análisis del puesto solicitado, así como las competencias para elegir las fuentes de reclutamiento más adecuadas.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

Reclutamiento interno.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora y debe fundamentarse en:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección tanto para su ingreso como para la plaza por la que se concursa.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño.
- Resultados de los programas de capacitación y desarrollo.
- Análisis del puesto que ocupa el candidato en la actualidad y del puesto que está considerándose.

Reclutamiento externo.

Están constituida por los candidatos que provienen fuera de la empresa.

Las ventajas del reclutamiento externo son: trae sangre nueva y nuevas experiencias, renueva y enriquece los recursos humanos, y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, algunas de sus desventajas son que tarda más que el reclutamiento interno y es más costoso.

Entre las principales fuentes de reclutamiento externo se encuentran:

- **Fuentes directas:** estas incluyen las solicitudes por correo o personales.
- **Anuncios:** la convocatoria puede efectuarse por los medios masivos de comunicación.
- **Organizaciones educativas.** El reclutamiento en las instituciones de educación superior, escuelas de oficios, vocacionales y en los colegios son excelentes medios.
- **Agencias de empleo:** se encargan de reclutar y seleccionar candidatos y orientarlos a las organizaciones que más se adapten a su perfil.
- **Otras organizaciones:** otros organismos que cuentan con este servicio son los sindicatos, los centros patronales, las cámaras de comercio, las cámaras industriales, entre otros.

Reclutamiento mixto.

De preferencia una empresa no debe realizar solo un tipo de reclutamiento, las fuentes de reclutamiento deben complementarse, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el puesto que deja el individuo ascendido a la posición vacante y la meta debe ser encontrar los mejores candidatos, lo más conveniente es utilizar fuentes de reclutamiento externo e interno para tener una mayor gama de candidatos y opciones de selección.

3.1.1. El proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección de personal 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.

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

1. *Definición del perfil del postulante*
2. *Búsqueda, reclutamiento o convocatoria*
3. *Evaluación*
4. *Selección y contratación*
5. *Inducción y capacitación*

1. Definición del perfil del postulante

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.

2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

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
- Recomendaciones
- Agencias de empleo
- La competencia
- Practicas
- Archivos o bases de datos

3. *Evaluación*

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
- Prueba de conocimiento
- Prueba psicológica
- Entrevista final

4. Selección y contratación

Una vez que hemos evaluados 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.

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.

3.1.2. Fuentes y medios de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento.

Algunas de las fuentes más comunes para buscar aplicantes a vacantes son:

1. Fuentes internas
2. Aplicaciones directas y recomendaciones
3. Anuncios en periódicos y revistas
4. Agencias de empleo privadas
5. Universidades y colegios
6. Reclutamiento electrónico

3.1.3. Costo del reclutamiento

Para calcular el costo de un proceso de selección es pertinente considerar tres factores presentes durante su implementación:

- Las variables asociadas al reclutamiento (conocidas por la mayoría de las organizaciones),
- Los tiempos invertidos por todas las personas que intervienen en la aplicación de pruebas y entrevistas.
- El impacto sobre los resultados obtenidos en la gestión del candidato elegido (productividad).

Los costos del reclutamiento son tangibles y se obtienen del cálculo de la inversión realizada por la organización en las estrategias elegidas en determinado periodo de tiempo.

3.1.4. Hoja de solicitud y curriculum vitae

Solicitud de empleo

Son formularios elaborados por las empresas en las que aparecen los campos a rellenar y el candidato tiene que complementarlos. Permite recoger de todos los candidatos la misma información y facilita su grabación en una base de datos, así como establecer comparaciones entre varias personas.

Currículo vitae

El currículum vitae es un resumen escrito y ordenado del historial académico y laboral de una persona.

El Currículum Vitae es la primera referencia que tiene la empresa del candidato y la cumplimentación adecuada es vital para acceder a un proceso de selección. Debe estar bien estructurado y destacar por su claridad en la presentación de la información.

Apartados del currículum vitae

Los principales apartados de un currículum son los datos personales, la formación, y la experiencia profesional.

Datos personales

Formación

Cursos, Seminarios y Congresos

Idiomas

Conocimientos Informáticos

Experiencia Profesional

3.2. La Selección

Ante la necesidad de una contratación, el empleador debe realizar un procedimiento de selección que le permita recibir la mayor cantidad de postulantes posible para elegir el que mejor se adecúe a los requerimientos del puesto.

El objetivo del procedimiento consiste en elegir a los candidatos que presenten las cualidades y experiencia profesional más apropiadas para el desempeño del cargo solicitado por la organización.

Pasos más importantes que conforman el proceso de selección de personal.

- *Definir el cargo.*
- *Establecer el perfil requerido.*
- *Preselección.*
- *Entrevista.*
- *Evaluaciones.*
- *Entrevista de selección*
- *Descripción precisa de puesto y condiciones.*

3.2.1. Aspectos legales

Ley Federal del Trabajo

Artículo 3. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Artículo 4. No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos.

Artículo 7. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos.

Artículo 14. Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta ley y de los servicios prestados.

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinada una persona, mediante el pago de un salario.

Artículo 21. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

3.2.2. El proceso de selección

1.- El proceso de selección

Es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto y con un costo adecuado.

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son:

1. Análisis de las solicitudes
2. Entrevista preliminar
3. Entrevista de selección
4. Pruebas psicológicas
5. Pruebas de trabajo
6. Investigación laboral y socioeconómica
7. Examen médico
8. Entrevista final
9. decisión de contratar.

1.- Análisis de solicitudes

En este rubro del proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

2.- Entrevista preliminar

La entrevista preliminar tiene como objeto “detectar” de manera amplia y en el menor mínimo de tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Con el fin de descartar los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para dicho puesto.

3.- Entrevista de selección

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, (conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes etc.) aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

4.- Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

5.- Test

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

6.- Pruebas de trabajo

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas.

7.- Examen Médico

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico: Examen Médico de admisión Y Examen Médico Periódico.

8.- Entrevista final

En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborará también aquí entra el punto de decisión de contratar.

3.2.3. La entrevista y sus fases

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales. Una entrevista de selección es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales.

Tipos de entrevista

1. Entrevistas no estructuradas y sin estructura.

Entrevista sin estructura, tipo charla, en la que el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se presentan las respuestas a sus preguntas.

2. Entrevista estructurada o dirigida

Entrevistas que siguen una secuencia fija de preguntas, el patrón especifica las preguntas apropiadas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas.

3.- *Entrevista situacional.*

Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que se comportaría el candidato en una situación dada.

4.- *Entrevistas conductuales.*

Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma que el candidato reacciona en situaciones del pasado.

5.- *Entrevistas relacionadas con el puesto.*

Serie de preguntas, que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el puesto.

6.- *Entrevistas bajo presión.*

Entrevistas en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo.

7.- *Entrevista secuencial no estructurada.*

Entrevistas en la que diferentes entrevistadores se forman una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.

8.- *Entrevista secuencial estructurada.*

Entrevista en la que varias personas entrevistan en secuencia al aspirante y cada uno lo califica con una forma estandarizada.

9.- *Entrevista de panel.*

Es en la que un grupo de entrevistadores cuestionan a un solo aspirante.

10.- *Entrevista masiva.*

Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

11.- *Entrevista por computadora.*

Reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos inaceptables;

3.2.4. Las pruebas

Las pruebas psicométricas son instrumentos que ayudan a elegir al personal más adecuado para cubrir la vacante de alguna empresa u organización. Se basan en una serie de preguntas que buscan focalizar las fortalezas y debilidades del postulante.

El test más conocido es el Cleaver, el cual se realiza bajo cronómetro. Este tiene la finalidad de dar a conocer la paciencia de la persona.

Las pruebas psicológicas son de gran utilidad, debido a que facilitan la observación de los puntos clave de cada persona.

3.2.5. El examen medico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

En ocasiones, los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que esta última no podrá ingresar, como ya se mencionó, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

3.3. La Contratación

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Tipos de contratos:

1. *Contrato Por Tiempo Indefinido*
2. *Contrato Por Tiempo Definido*
3. *Contrato Para Una Obra Específica*

1. Contrato Por Tiempo Indefinido

El artículo 73 de la Ley Orgánica del Trabajo, afirma que un contrato se considerará indefinido cuando ninguna de las partes exprese abiertamente una relación de servicios basada en una obra determinada en un tiempo preestablecido.

Son aquellos que no fijan fecha para el inicio o fin de la relación laboral .

2. Contrato Por Tiempo Definido

El contrato definido es aquel en el cual se culmina la relación de servicios en una fecha previamente acordada entre las partes.

3. *Contrato Para Una Obra Específica*

En este tipo de contrato, es imprescindible que se especifique el tipo de actividad o labor que realizará el trabajador. El tiempo de duración del contrato no tendrá límite, y se extenderá durante el tiempo que sea necesario hasta finalizar la obra, considerándose culminada cuando se cumpla el trabajo encomendado.

Esta modalidad es mayormente utilizada para proyectos de la industria de la construcción y en él se debe especificar de forma explícita los siguientes aspectos:

“Es necesario que antes de firmar este contrato las partes comprueben los siguientes datos: obra que se realizará, cantidad y forma de pago, tiempo específico de duración de la relación, entre otros”.

3.3.1. Aspectos Legales

Te presentamos 7 aspectos que debes saber antes de contratar un trabajador.

- **Edad.** Es importante saber la edad del futuro trabajador, ya que, si es menor de 16 años, la relación de trabajo se registrará por condiciones especiales.
- **Posibilidad de embarazo.** Si la futura empleada se embaraza, estará incapacitada y, por tanto, no laborará 90 días.
- **Tiempo que laboró en trabajos anteriores.** Cada vez que concluye una relación laboral, existe la posibilidad de que el trabajador presente una demanda laboral.

- **Motivo por el cual terminó la relación de trabajo.** Normalmente el comportamiento del trabajador es muy similar, si culminó en malos términos con su anterior patrón, es muy probable que vuelva a ocurrir lo mismo.
- **Nombres de las empresas en las que trabajó anteriormente.** Saber en dónde ha prestado sus servicios el trabajador le dará más luz respecto a su experiencia y capacidad.
- **A cuánto ascienden sus gastos mensuales.** Si el sueldo ofrecido no es suficiente para el trabajador, no desempeñará sus funciones con buena actitud y estará en búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Carta de antecedentes no penales.** Con esto se sabrá si el trabajador ha sido sancionado o ha purgado una condena.

3.3.2. El Contrato de Trabajo

Un contrato es un convenio que dos o más partes establecen para determinar los derechos y las obligaciones sobre una determinada materia. La idea de trabajo, por su parte, puede aludir a la actividad que se desarrolla a cambio de una remuneración.

Un contrato de trabajo, por lo tanto, es un documento que regula la relación laboral entre los empleadores y los trabajadores.

Los contratos de trabajo pueden ser individuales o colectivos.

3.3.3. Afiliación a las diferentes instituciones (SAR, IMSS, ISSSTE, SINDICATO, INFONAVIT, ETC,)

La LSS publicada en el DOF del 21 de diciembre de 1995 se encuentra vigente desde el 1 o. de julio de 1997, por decreto dado a conocer mediante el DOF (Diario Oficial de la Federación) del 21 de noviembre de 1996.

El gobierno de la República consideró necesario vincular éstas, en uno de los programas más importantes del país, llamado Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

3.3.4. Registros.

En informática, o concretamente en el contexto de una base de datos relacional, un registro (también llamado fila o tupla) representa un objeto único de datos implícitamente estructurados en una tabla.

Un registro es un conjunto de campos que contienen los datos que pertenecen a una misma repetición de entidad. Se le asigna automáticamente un número consecutivo (número de registro) que en ocasiones es usado como índice, aunque lo normal y práctico es asignarle a cada registro un campo clave para su búsqueda.

3.4. Inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma.

El **objetivo principal** de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización.

3.4.1. Bienvenida (manual de bienvenida)

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador, ya sea trabajador eventual, becario o directivo.

Existen tres objetivos del manual de bienvenida:

- *Acoger, y entusiasmar* al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura corporativa
- *Orientar y ofrecer documentación adicional* y complementaria a la información ofrecida por otros canales con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la empresa, estilo de gestión y cultura corporativa.
- *Formar y promover una integración* eficaz en el puesto y con el proyecto corporativo.

3.4.2. El plan de inducción

Un plan de inducción es un proceso mediante el cual los empleados novatos alcanzan a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de la organización.

3.4.3. El programa de inducción

¿Cuáles son las fases de un programa de inducción?

Las fases del diseño del programa de inducción son:

- Objetivo de la empresa
- Contenidos referidos a la organización
- Evaluación y seguimiento.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

3.5. Seguridad e Higiene

La seguridad e higiene se refiere a la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores.

El objetivo de ofrecer y mantener puestos de trabajo seguros y dignos para que las personas puedan desarrollar sus funciones sin deteriorar su salud y ni comprometer su seguridad personal.

La seguridad se relaciona con todas aquellas medidas y políticas que gestionan la protección y bienestar de las personas evitando riesgos.

Se entiende por **higiene** todos aquellos métodos y hábitos que tienen las personas para el cuidado y aseo personal, así como por el mantenimiento de los espacios de convivencia y trabajo, a fin de prevenir enfermedades o diversos problemas de salud.

Por otro lado, **los riesgos laborales** son todos aquellos aspectos del trabajo que pueden causar posibles daños y promueve todo lo relacionado con seguridad, higiene y bienestar laboral.