

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO MANUEL BELGRANO (UNC)

CARRERA: ANALISTA EN SISTEMAS.

ASIGNATURA: RECURSOS HUMANOS Y LA EMPRESA

CURSO: 1er. AÑO "A"

DOCENTE: MÁRQUEZ

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planeación de RRHH es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización. Mediante esta función los gerentes de personal diseñan planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan con una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no se podrá alcanzar los objetivos propuestos. Gracias a la participación activa en el proceso de planeación estratégica, los gerentes y especialistas en RRHH pueden elaborar planes acordes con los objetivos estratégicos. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción o incluso al cierre de la misma. En organizaciones pequeñas, las ventajas de la planeación de RRHH no justifican sus costos. Por el contrario, en organizaciones de grandes dimensiones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

La demanda de RRHH

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal considerando las ofertas de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de RRHH y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación: muchos factores influyen en la demanda de RRHH de la organización e incluyen los cambios

S
C

en el entorno social y general, en la organización y en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización y otros no lo están.

desafíos del Entorno

1. Desafíos externos: los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposible de evaluar. Los factores de carácter social, incluso de naturaleza política o legal, son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicancias no siempre son claras. Los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, pero con frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de RRHH de la organización.

- 2. Decisiones de la organización:** una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran o modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y penetración del mercado o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Los nuevos objetivos determinan la cantidad y las características del personal que se necesitará a futuro.
- 3. Factores de la fuerza de trabajo:** la demanda de RRHH experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar prácticas del pasado.

La oferta de RRHH

Una vez que se consigue proyectar la demanda de RRHH, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda la organización: la interna y la externa. La primera se compone de empleados actuales, quienes pueden ser promovidos, transferidos o realizar las funciones de los puestos vacantes que se espera tener aunque sean de un nivel más bajo que el que ocupa. La

segunda se compone por todas las personas que no son empleados actuales de la organización.

***Oferta interna:** una correcta evaluación de la oferta interna requiere mucho más que la mera cuenta de números de empleados. Los planificadores llevan a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales. Esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Las mencionadas auditorias proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado, información que luego se vuelca en gráficas de reemplazo, siendo éstas una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. Las auditorias de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del área de RRHH, pues al conocer más a fondo el potencial del personal actual se puede planificar el reclutamiento, la capacitación y las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al área a identificar a personas con claro potencial de desarrollo. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si lo trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual.

***Oferta externa:** no todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas, pues no siempre se cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier motivo. Para los puestos iniciales también es necesario recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en aquellas empresas que alientan la promoción interna de su personal. El éxito de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de RRHH para efectuar esa tarea.

RECLUTAMIENTO.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Dicho proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Esto permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, de los cuales después se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección de personal es independiente del proceso de reclutamiento.

Los planes estratégicos de la organización señalan el rumbo que debe adoptarse e indican los tipos de puestos que es necesario crear y llevar a cabo. El plan general de RRHH proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento interno o externo. Las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales suele ser más reducido. En cambio el proceso de reclutamiento externo incluye un número más significativo de personas, pero suelen ser más costosas en tiempo y dinero.

Canales para el reclutamiento interno: los empleados que trabajan en la empresa constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, pues ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. Las áreas de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la empresa mediante programas de promoción de información sobre las vacantes, a través de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto. El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar las vacantes mediante un proceso interno y a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal, es más común ofrecerlas para posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

Canales de reclutamiento externo: cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el área de RRHH debe identificar candidatos en el mercado

externo de trabajo. Existen diversos canales que tanto las empresas como los solicitantes de empleo utilizan con mayor frecuencia.

- X NORUS DOLIO, NADIE LO TIENE*
- a) **Es spontáneos:** ya sea a través de internet o en forma personal, ciertos individuos manifiestan su deseo de trabajar en ciertas organizaciones. En ambos casos se le solicita a la persona que llene una solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
 - b) **Referencias de otros empleados:** a veces los actuales empleados de una organización “recomiendan” a ciertas personas allegadas para que sean considerados como posibles candidatos a un empleo en la organización a la que pertenecen.
 - c) **Publicidad:** un aviso de empleo mediante medios gráficos, televisivos, radiales, internet, describe el puesto y las prestaciones que puede identificar a la empresa y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo.
 - d) **Agencias privadas:** funcionan de manera de puentes entre las vacantes que sus clientes le comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Las agencias tienen distintas formas de trabajar, algunas seleccionan y envían a pocas personas que consideran que son cercanas al candidato ideal, en tanto que otras optan por enviar un número considerable de solicitantes a las empresas interesadas para que allá se verifique el proceso de selección.
 - e) **Instituciones educativas/gremiales:** las universidades, las escuelas técnicas, las instituciones académicas, los gremios, constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes. Los reclutadores dan aviso a estas instituciones para que comuniquen a los alumnos interesados, o bien concurren a los establecimientos para dar charlas directas con los profesores y alumnos.
 - f) Existen otros canales de reclutamiento externo como por ejemplo los programas gubernamentales, las asociaciones profesionales, entre otras.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que insumen cierto tiempo, resultando molesto tanto para los

candidatos que desean iniciar de inmediato como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Una mala selección puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear la entrada a alguien que no reúne las condiciones necesarias para la organización. Por ello no es exagerado afirmar que la selección del personal adecuado es esencial en la administración de RRHH para el éxito de la empresa.

Elementos de la selección de personal.

El proceso de selección se basa en tres elementos fundamentales:

1. **Análisis de puesto:** este elemento permite proporcionar la información que describe las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
2. **Planes de recursos humanos:** permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. **Reclutamiento de candidatos:** es esencial para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda elegir al correcto.

Todos estos elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección, si se obtienen informes confiables de los análisis del puesto, si los planes de recursos humanos son adecuados y si la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, entonces el proceso puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

Otros elementos adicionales que también deben ser considerados como por ejemplo la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

PASOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

PASO 1: RECEPCION PRELIMINAR: el proceso de selección se realiza dos sentidos: por una parte la organización elige a sus empleados, por otra parte los potenciales empleados eligen a la empresa entre varias propuestas. Este paso se inicia con una cita entre el candidato y el área de RRHH. A partir de ese momento el candidato empieza a formarse una opinión de la organización, es por eso que es importante atenderlos de manera adecuada desde el principio con el fin de no desalentarlos. Cuando se presentan solicitantes espontáneos es aconsejable concederles una entrevista preliminar que se considera de cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista puede obtenerse información acerca del candidato así como una evaluación preliminar e informal.

PASO 2: ADMINISTRACION DE EXAMENES: las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a una prueba práctica a un aspirante a manejar un vehículo pesado, para lo cual se lo hace conducir en un día de tránsito denso. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible porque la relación entre la personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde sobre el Código Civil o el arquitecto que resuelve sobre un plano, son ejemplos acerca de estas pruebas. Es importante cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir. Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. Por ejemplo un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear una torta. Estas pruebas se limitan a medir factores examinables y comprobables, existen otros aspectos no mensurables que pueden tener la misma importancia. En el caso de un cajero, una prueba de concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables, pero no informará sobre su trato con el público, discreción u honestidad. Las pruebas de carácter médico

determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puesto o que lo descalifiquen para otros. Por ejemplo una persona con epilepsia no podría resultar electa para el puesto de chofer de transporte público. Hay que aclarar que no todas las pruebas disponibles deben ser aplicadas dado que a veces la inversión de realizarlas no se justifica por las características del puesto. Menos aún resulta lógico someter a estas pruebas a quien no es apto para el puesto. Tampoco se debe seguir un orden de pruebas.

PASO 3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN: la entrevista de selección consiste en una charla formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

La entrevista de selección es la técnica más ampliamente utilizada, especialmente por su flexibilidad pues adaptarse a la selección de empleados calificados o no calificados, profesionales o directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Son confiables cuando las conclusiones obtenidas no varían de un entrevistador a otro, aumentando aún más cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se registran las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocas las áreas de personal que llevan a cabo estudios de validación de los resultados con el desempeño de las personas contratada y con factores como la estabilidad en el puesto. Es muy probable por ejemplo que los entrevistadores califiquen tanto la fluidez del solicitante como su compostura y aspecto personal. Si ese es el caso, tal vez están calificando aspectos no relacionados con el desempeño necesario en muchos puestos específicos. A pesar de sus aspectos objetables las entrevistas continúan siendo empleadas por su adaptabilidad y efectividad.

PASO 4: VERIFICACION DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES: ¿qué tipo de persona es el solicitante? ¿es confiable la información que

proporcionó? Para responder a estos interrogantes es necesario recurrir a la verificación de datos y antecedentes. Muchos son escépticos con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran personas que conocen al candidato y por lo tanto carecen de objetividad en las apreciaciones. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo proporcionando información importante sobre el postulante. Muchos ponen en tela de juicio estas referencias ya que muchos ex jefes tampoco suelen ser objetivos a la hora de calificar al candidato.

PASO 5: EVALUACIÓN MÉDICA: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Varias son las razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: debe evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud o que pudiera empeorar su estado. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes pre-ingreso. Desafortunadamente en muchos casos se estandarizan los exámenes no guardando relación con el trabajo específico que se realizará. Por ejemplo, someter a la misma prueba de reflejo a un administrativo y a un obrero automotriz. El primero apenas utilizará sus reflejos y para el segundo es vital contar con ellos.

PASO 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR: en casi todas las empresas es el supervisor o jefe inmediato o el jefe de RRHH el que tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo así es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos, sobre todo habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. Cuando se toma la decisión de contratar, la función del área de RRHH consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos donde la decisión corresponde al área de personal, por ejemplo cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación moral de ayudar al recién llegado y si el


desempeño no es satisfactorio, será probable que acepte parte de la responsabilidad.

PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO: Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos.

PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR: la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al área de RRHH. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.