



# PROCESO DE ASIMILACIÓN COMO OFICIAL O SUBOFICIAL FAP

## TEMARIO

### ESPECIALIDAD (ADMINISTRATIVO)

---

#### Recursos Humanos

---

En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos** (RR. HH.) al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RR. HH. con la estrategia de la organización,<sup>1</sup> lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como *reclutamiento* y *selección, contratación, capacitación, administración o gestión* del personal durante la permanencia en la empresa.<sup>2</sup> Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de éstos, la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa.

Un gerente de recursos humanos tiene varias funciones en la empresa:

- Determinar las necesidades del personal.
- Decidir si contratar empleados de forma temporal o permanente con base en las anteriores necesidades.
- Seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes.
- Supervisar el trabajo de los empleados.
- Asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados.
- Redactar los documentos y políticas de los empleados.
- Asegurar un alto rendimiento.
- Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.
- Asegurar la igualdad de oportunidades entre los empleados.
- Combatir la discriminación.
- Resolver posibles problemas referentes al trabajo.
- Asegurar que las prácticas de la empresa se rigen con base en varias regulaciones.
- Trabajar la motivación de los empleados.

### Planificación de Personal

---

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

#### **Finalidad**

La planificación de personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar con eficacia los recursos.
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de las personas que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

### Selección de Personal

---

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para

hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

## Reclutamiento y Selección

---

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Una vez tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. Las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos llevados a cabo para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.<sup>5</sup>

La eficacia de este proceso se plasma en la cantidad de personas atraídas para abastecer de manera adecuada el proceso de selección según las necesidades presentes y futuras de la organización en el ámbito de los recursos humanos. Actualmente, se usan determinadas tecnologías para mejorar el proceso como la Inteligencia Artificial.<sup>6</sup>

El reclutamiento requiere una cuidadosa planificación que consta de tres fases:

- Investigación interna de las necesidades, es decir, qué necesita la Empresa en términos de personas
- Investigación del mercado laboral para descubrir qué puede ofrecer
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar

### **El proceso de reclutamiento**[\[editar\]](#)

Como al Reclutamiento se le considera una función de equipo sus medidas dependen de una decisión de línea, la cual se expresa a través de un documento conocido como requisición de personal.

El jefe del departamento donde se originó la vacante deberá llenar la descripción de puesto de trabajo, incluyendo en la misma:

- Denominación del puesto.
- Ubicación.
- Causa que genera la vacante.
- Características especiales que deberá reunir el candidato (Perfil).
- Salario.
- Prestaciones.
- Jornada Laboral.
- Tipo de contrato, en caso de eventualidad indicación de fecha en que termina el contrato

- Firma de:
  - Jefe de departamento.
  - Gerente de área.
  - Área de finanzas.
  - Dirección general, si el puesto lo requiere
  - Recursos humanos al recibir el documento

Cuando el departamento de Recursos Humanos recibe la requisición de personal deberá verificar:

- Si la vacante se debe a un puesto de nueva creación, antes de proceder al reclutamiento se deberá realizar el Análisis de Puesto correspondiente, la Descripción de Puesto y el Perfil del Puesto.
- Los datos asentados en la requisición de personal deberán coincidir con los datos de la descripción de puesto, si existe alguna diferencia se deberá aclarar con el jefe inmediato del puesto vacante ya que es posible que con la dinámica de la organización el puesto es cuestión tenga ajustes, de ser así, se procederá a modificar la descripción de puesto y solicitar las firmas de autorización correspondientes.
- Verificar en la “Plantilla de Personal Autorizado” que la vacante realmente exista, si la vacante se da por aumento de personal se tendrá que verificar que exista presupuesto para que la Empresa pueda cumplir con las obligaciones Obrero – Patronales.

### ***Fuentes de reclutamiento***

Al iniciar el proceso de Reclutamiento de Personal nos enfrentamos con la disyuntiva de ¿Dónde buscar a los candidatos adecuados?, el reclutamiento no es solo atraer personas a la Empresa, sino atraer a las personas que posean las características que requiere nuestra vacante.

El lugar donde podemos encontrar posibles candidatos lo identificamos como “Mercado Laboral” que a su vez lo podemos dividir en 2: Fuentes Externas que se refiere a las personas que se encuentran fuera de la Empresa y Fuentes Internas los que ya se encuentran laborando en la Organización ó que por algún motivo contamos con sus datos generales.

#### Fuentes internas

En muchas ocasiones las vacantes son cubiertas con personal que ya labora en la Empresa a través de:

- Promociones.
- Transferencias de personal.
- Personal en desarrollo.
- Planes de carrera.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados obtenidos cuando fue seleccionado.
- Resultados de evaluaciones de desempeño.
- Resultados en programas de capacitación.
- Análisis y Descripciones de puestos.

- Planes de carrera.
- Condiciones de promoción y reemplazo.

El reclutamiento interno tiene muchas ventajas, entre las que podemos citar que es más económico y rápido, presenta un índice de validez y de seguridad, es una fuente poderosa de motivación que además, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación y desarrolla un saludable espíritu de competencia.

Pero también tiene sus inconvenientes, ya que exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior, puede generar conflicto de intereses y cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación denominada Principio de Peter en donde la persona alcanza su nivel de incompetencia, es decir, podríamos estar promoviendo a un excelente jefe para convertirlo en un mal Gerente. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización y no se puede hacer en términos globales en toda la organización porque podría romperse la sinergia generada en el departamento que nos proporciona al elemento. Por último, con el reclutamiento interno, se cubre una vacante pero se genera otra.

#### Fuentes externas

Como ya se ha mencionado, las fuentes externas se refieren a todas las personas que se encuentran fuera de la Organización, los profesionales de RRHH utilizan estas herramientas o lugares para encontrarlos:

- Portales de empleo.
- Redes Sociales. (Linkedin, Xing, Twitter, Facebook)
- Universidades y centros de estudio.
- Empresas de Trabajo Temporal.
- Consultoras.
- Bolsas de empleo del Estado.
- Colegios Profesionales.

El buscar candidatos en toda la población es imposible por lo que nos vemos en la necesidad de segmentar a la población basándonos en las características principales que requiera la persona para ocupar la vacante.

Generalmente segmentamos con base a:

- Conocimientos generales.
- Conocimientos específicos.
- Experiencia.
- Habilidades o competencias.
- Nivel socio – económico.
- Geográficamente.