

INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN

Este macro-proceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.



Figura 2.1. Macroprocesos de gestión humana

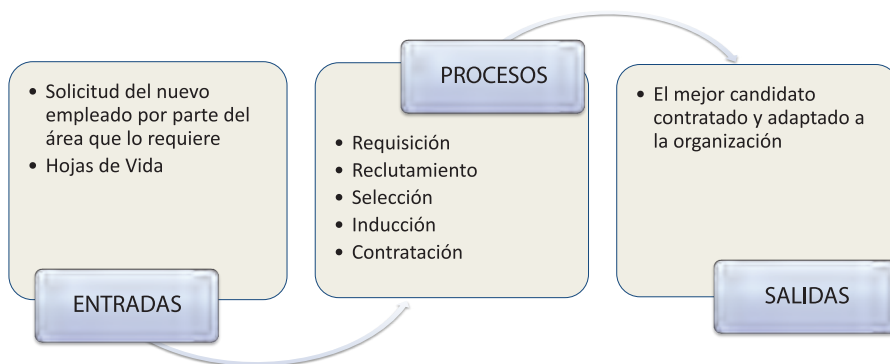


Figura 2.2. Macro-Proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO

Definición

Requisición: es definida por Llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento: es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo (Llanos, 2005; Decenzo y Robbins, 2001; Chiavenato, 2001).

En este proceso es muy importante tener presente cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa. Su fundamento se encuentra en el proceso de planeación de recursos humanos, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente las legales y culturales.

García (2008) señala que “la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización”. Además menciona la diferencia entre requisición y reclutamiento en donde señala que “La requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento, por lo general este paso es un proceso adicional, el cual ha perdido el nivel de importancia y de cuidado que debe tener para hacer el proceso de inclusión efectivo a la organización”³ y el reclutamiento lo define como “el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anti-

padas de la organización”⁷⁴. Antes de pasar a la etapa de selección del personal se requieren tener en cuenta los pasos definidos anteriormente; en el siguiente diagrama se muestra la secuencia que se debe seguir para lograr una adecuada incorporación de las personas a la organización:

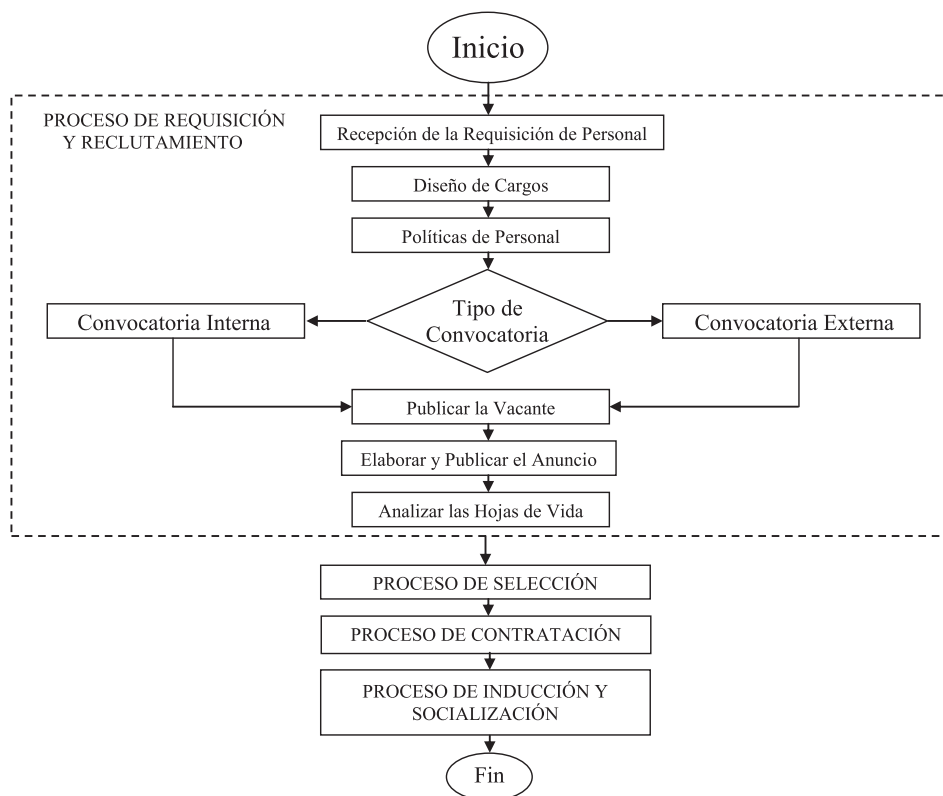


Diagrama 2.1. Proceso de requisición y reclutamiento de personal

En el diagrama se muestra claramente que la requisición y el reclutamiento son previos al proceso de selección, contratación, inducción y socialización del personal; esto le otorga consistencia a los procesos posteriores y mayor énfasis en la persona que desee ocupar una vacante en la organización.

Definición de otros autores

Rodríguez (2002) plantea que “el reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante”. Adicionalmente, por otro lado dice que “es un con-

junto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización”⁶.

Sherman, Bohlander y Snell (1999) hablan del reclutamiento como “el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas” adicionan también que “durante el proceso se hacen esfuerzos para informar a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas”, de la misma forma estos autores entienden de la requisición de puestos como “la publicación de avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de las listas de empleados que buscan ascensos”

Fernández (1999) concibe el reclutamiento como “la fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidatos lo más ajustado posible al perfil deseado, para iniciar el proceso de selección apropiadamente dicho”. Mondy y Noe (2005) agregan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”

Fuentes de reclutamiento

La manera en que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas, además de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno, consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras (Gómez, Balkin y Cardy, 2001; Rodríguez 2002). Las fuentes internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los trabajadores, los cuales benefician a la organización, dado que permiten al personal ascender y desarrollarse. Entre las fuentes de reclutamiento interna que Rodríguez señala se encuentran: los trabajadores de la propia organización, contactos con los sindicatos y familiares o personas recomendadas por los mismos trabajadores. Mondy y Noe (2005), agregan que otra fuente de reclutamiento interno, se hace a través de la base de datos que se poseen en la organización facilitando encontrar las personas más adecuadas para el puesto. Sin embargo Chiavenato (2002) difiere de Rodríguez (2002), en afirmar que el reclutamiento interno solo concierne a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a actividades más motivadoras, pero no considera las personas o familiares como parte de dicha fuente, éste los menciona como reclutamiento externo.

García (2008) plantea que “para el reclutamiento interno las técnicas más utilizadas son: la comunicación a través de las carteleras de la organización, que permita dar a conocer a los empleados la vacante y el proceso de inscripción a la misma; la intranet y los correos electrónicos medio muy utilizado hoy en día; y, finalmente, la base de datos de los empleados que admiten estudiar un desarrollo de plan de carrera que permita generar ascensos”

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo, consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos; Dessler (1991) lo define como “la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella”. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos (Alles, 2006), que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso (de selección).

Por otra parte las fuentes externas, son aquellas en las que los lugares de contacto se dan de manera indirecta; Rodríguez (2002) señala entre éstas la bolsa de trabajo en escuelas-universidades y asociaciones, oficinas de colocación, otros empleos y público en general. Mondy y Noe (2005) agregan que también se puede recurrir a ex-empleados y competidores.

Los medios de reclutamiento según Rodríguez (2002) son básicamente, el proceso de comunicación, se refieren a las formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y de esta forma atraerlos, estos pueden ser: requisición de personal, solicitud oral o escrita a trabajadores, carta y teléfono, avisos en periódicos, radio y televisión, folletos, y boletines, avisos en sitios visibles, consulta de archivos de candidatos, y bases de datos de candidatos.

Mercado laboral

García (2008) resalta que “el mercado laboral es cambiante, dinámico, y que sus características influyen en los procesos de reclutamiento o la manera de comunicar o atraer las personas a la organización. Cuando se tiene un mercado laboral donde predomina la oferta, lo que significa que hay muchas posibilidades o vacantes y pocos candidatos, el proceso de reclutamiento debe ser más atractivo, ya que son los candidatos los que escogen y definen su mejor oferta, mientras que cuando en el mercado laboral predomina la demanda, hay más solicitantes que vacantes, los candidatos compiten por el puesto y eso desmejora en ocasiones las condiciones de ingreso de la persona a la organización, o, tenemos personas muy calificadas para los puestos que sobrepasan el perfil requerido. Estos aspectos

afectan la manera de desarrollar el reclutamiento y por ende la selección e incorporación de las personas a las organizaciones”

Pasos en el proceso de reclutamiento

Para la realización del proceso de reclutamiento Rodríguez (2002) propone que es necesario cumplir con unos requisitos previos, que son:

Requisición al departamento de personal

Éste contiene las necesidades presentes y futuras del personal, con datos importantes sobre el puesto vacante. A continuación se presenta un formato de requisición de personal, en el cual se incluyen los requisitos que forman parte del reclutamiento.

Ejemplo de Requisición de personal

Formato 2.1 FORMATO ABC 001. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Logo Empresa abc s.A.	Empresa ABC S.A.	Versión :	01
	Aprobación formal de requisición de personal	Fecha:	
	Formato ABC 001		

Este formato debe ser diligenciado por el responsable del área que desee realizar la requisición del personal en la organización.

Información general del cargo	
Fecha de solicitud:	Fecha de iniciación de labores:
Fecha de recibo de solicitud:	

Dirección que solicita:	
Cargo requerido:	
Cargo superior inmediato:	
Jornada de trabajo:	Completa: __ media jornada: __ por horas: __
Tipo de vinculación:	Contrato inferior a un año: __ contrato de aprendizaje: __ contrato por prestación de servicios: __ otro: __
Asignación salarial:	\$
Información de la vacante	
Motivo de la vacante:	Renuncia: __ licencia: __ incapacidad: __ cargo nuevo: __ vacaciones: __ otro: __
Justificación de la vacante: (costos, volumen de pn, motivos varios, etc.)	

Requisitos del cargo	
Experiencia requerida:	
Formación académica:	
Funciones principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.

Revisión y aprobación
Responsable de RR.HH.: _____
Dirección que solicita: _____

Políticas de personal

Es una política de orientación que se proporciona guías para canalizar la acción administrativa en una dirección específica. Las políticas de personal tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal.

Ejemplo: políticas del proceso de reclutamiento

Objetivo: Atraer del mercado laboral, el personal idóneo para contribuir con sus capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes al cumplimiento de los objetivos organizacionales y de calidad de la empresa ABC S.A.

Lineamientos:

- El reclutamiento se hará tanto por referidos personales, como por solicitud a entidades educativas específicas.
- Reclutamiento basado en experiencia en un cargo similar.

Análisis de puestos

Este contiene la comprensión de puestos que se necesitan cubrir. Y su finalidad es determinar qué actividades aplican en el puesto y qué tipo de individuo debería ser contratado para éste.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo plantea Juan (2004) el objetivo de la selec-

ción es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

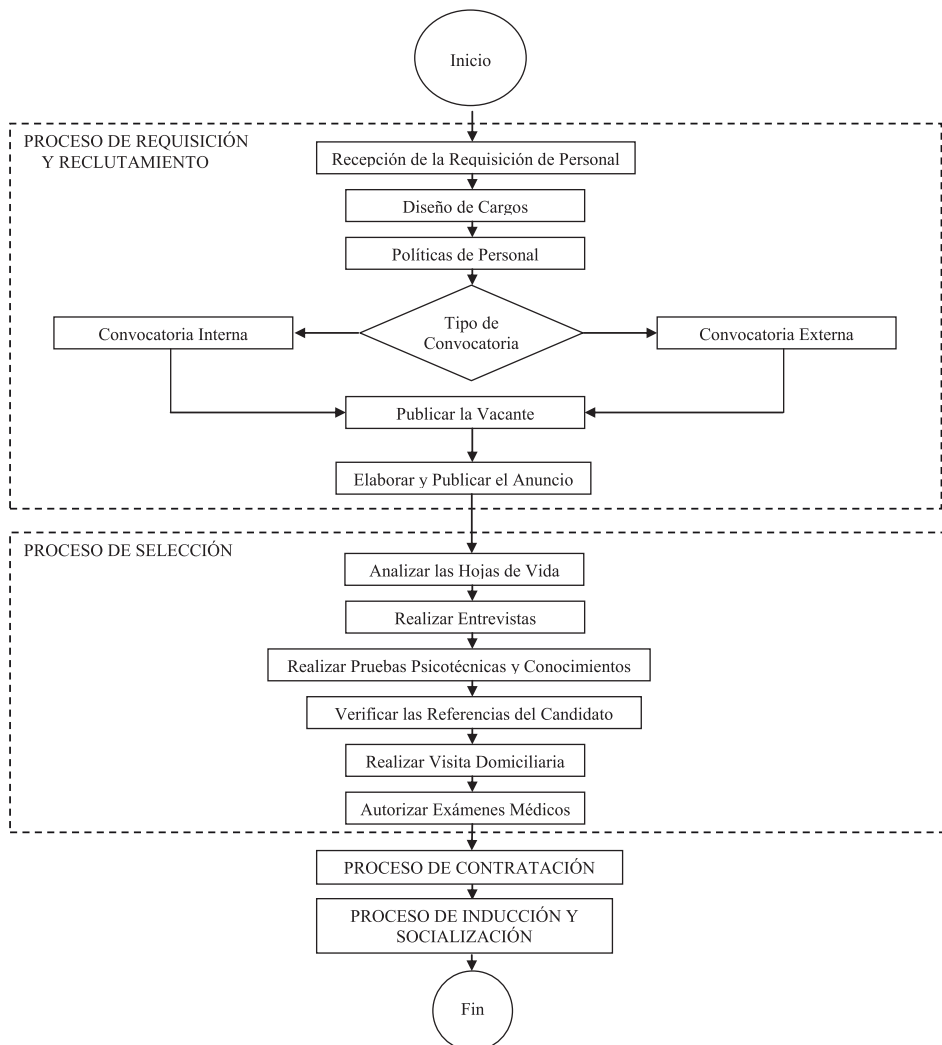


Diagrama 2.2. *Proceso de selección de personal*

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona a contratar; entre los más aplicados encontra-

mos: 1) *el estudio de las hojas de vida* basados en el perfil que se requiere; 2) *pruebas de perfil y/o psicotécnicas*, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) *la entrevista y evaluación psicológica*, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) *elaboración del ranking*, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) *escoger la persona* que iniciará el proceso de inducción.

En palabras de Pereda y Berrocal (2006) la selección es el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante. Por su parte García (2008), considera que el objetivo de este proceso es escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecúen a los cargos existentes en la empresa, con el fin de mantener la efectividad y el desempeño de la organización.

El proceso de selección se da una vez se tengan reclutados los candidatos más adecuados para ocupar el cargo en cuestión. Para poder iniciar plenamente con este proceso, es necesario contar con las bases que le permitirán constituirse como un sistema de comparación y elección. Chiavenato (2002) afirma que se necesita un patrón o criterio de comparación que se formula a partir de la información que se tenga sobre el cargo y sobre los candidatos. En este proceso es fundamental, la previa realización del análisis y diseño del cargo, pues es una de las formas más eficientes de tener información sobre el cargo que se va a cubrir.

Podemos decir que las etapas del proceso de selección son estructuradas de formas diferentes dependiendo del nivel, tipo y exigencias del puesto y de las características propias de cada organización. Para Pereda y Berrocal (2006) el proceso consta de ocho fases: 1) preselección de candidatos, 2) entrevista preliminar, 3) pruebas, 4) entrevistas en profundidad, 5) entrevista con el superior inmediato, 6) toma de decisiones, 7) contratación, y 8) acogida e incorporación.

Rodríguez - Serrano (2004) estructuran el proceso de selección en 10 fases: 1) Identificación de necesidades, 2) definición del puesto de trabajo, 3) determinación del perfil de factores de desempeño eficaz, 4) evaluación del puesto de trabajo, 5) diseño del proceso de selección, 6) captación de las personas adecuadas, 7) evaluación de las personas, 8) toma de la decisión, 9) comunicación a la persona seleccionada, y 10) introducción a la compañía.

Bohlander y Snell (2008) hacen una descripción mas detallada del proceso, en cuanto a que menciona los pasos por los cuales pasan los candidatos al puesto, aunque no todos cumplen a cabalidad los pasos, pues a medida que se avanza en el proceso, algunos pueden ser descartados. Los pasos en el proceso de selección para los autores son:

1) decisión de contratar, 2) examen médico/prueba de detección de drogas, 3) supervisor/entrevista de equipo, 4) selección preliminar en el departamento de RH, 5) investigación de antecedentes, 6) pruebas de empleo (aptitud, logros), 7) entrevista inicial en el departamento de RH, y 8) conclusión de la solicitud.

Instrumentos de selección

Para ejecutar el proceso de selección y cada una de sus etapas correspondientes a la obtención de información de los candidatos, se deben elegir las técnicas de selección para tomar la decisión final. García (2008) menciona la gran variedad de instrumentos de selección que exponen Dolan et al, disponibles para valorar y medir las competencias, personalidad, valores, entre otras características de los candidatos. Entre los instrumentos más utilizados se encuentran:

- *Análisis de antecedentes*: consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos.
- *Entrevistas*: es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales. Chiavenato (2002) considera que las entrevistas no se deben improvisar y que se deben conducir considerando algunos factores como, los objetivos principales de la entrevista, la creación de un buen clima para realizarla, orientar la entrevista hacia los objetivos, evitar preguntas discriminatorias, responder a preguntas formuladas por el candidato y anotar las impresiones después de la entrevista.

En las entrevistas se pueden utilizar distintos tipos de preguntas, y según Alles (2006), estas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (aunque estas no son aconsejables), que sugieren la respuesta esperada y las preguntas abiertas.

- *Pruebas de conocimiento*: estos instrumentos evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Estas pruebas se realizan con el fin de medir el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo y para conocer las capacidades cognoscitivas que se tienen en situaciones específicas.

- *Simulación de trabajo*: es una prueba ejemplo tomada de una situación real, en la que el candidato debe realizar algunas actividades que le permitan resolver una situación particular, midiendo así su capacidad de respuesta y resolución práctica de problemas relacionados con el cargo. Es comúnmente aplicado como una técnica de dinámica de grupo.
- *Visita domiciliaria*: hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato que se desean comprobar, familiarizándose con o acercándose al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores.
- *Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad*: identifico el riesgo social que puede presentar un candidato para la organización, por lo cual dependiendo del tipo de organización ésta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le represente, sin que éste incurra en discriminación por parte del empleador hacia la persona; además cabe resaltar que cada organización tendría presente sus políticas de selección, donde se consignan este tipo de factores.

Ejemplo: políticas del proceso de selección:

Objetivo: seleccionar el candidato que mejor se adapte a las condiciones de la empresa ABC. S.A., que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del cargo, y que posea el potencial para desempeñarse en sus labores cumpliendo con los resultados esperados, de tal forma que se provea a la empresa de talento humano competitivo.

Lineamientos:

- Realizar seguimiento de la hoja de vida.
- Ejecución de las entrevistas correspondientes.
- Presentación de pruebas técnicas para el cargo.
- Comparación de resultados de los aspirantes al cargo.
- *Las pruebas médicas*: aquí confluyen las pruebas físicas, de esfuerzo, y exámenes médicos generales, según lo requiera el cargo, para así comprobar el estado de salud de los candidatos y si éste es adecuado para cumplir con los requisitos del puesto. Las pruebas médicas se constituyen en un factor de comparación y seguimiento importante con cada uno de los empleados durante el tiempo que permanezcan en la organización, pues permiten reconocer las actividades que generan incapacidades o degeneración de las habilidades.

Existen otras técnicas (Bohlander y Snell, 2008), herramientas y métodos de selección que se aplican según sea conveniente para la organización, algunas de estas son el, polígrafo, las pruebas de honestidad e integridad, la grafología, pruebas de conocimiento del puesto, pruebas de trabajo, y las pruebas de idiomas, que hoy suelen ser más frecuentes. Chiavenato (2002) menciona las pruebas psicométricas como una medida objetiva y estandarizada de muestra del comportamiento de la personas, cuyas ventajas radican en la predictibilidad, la validez y la precisión. Sea cual sea el instrumento de selección a implementar, éste debe tener validez, en otras palabras, estar relacionado con algún criterio importante de selección, y debe ser confiable, es decir, tener la capacidad de medir lo mismo en forma constante, según lo plantean Robbins y Coulter (2005). Robbins (2006) menciona que algunos de los métodos de selección implican altos grados de subjetividad, y se pueden llegar a cometer errores en la elección de las personas, al interpretar equívocamente algunas situaciones.

Una vez realizado el proceso de selección, en cuanto a sus etapas de implementación de métodos de selección, el paso final es tomar la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos. Toda la información recogida durante el proceso entra a formar parte de formatos de resumen o listas de verificación, que como lo plantean Bohlander y Snell (2008), incluyen toda la información necesaria para evaluar a los candidatos.

La selección de personal está encaminada a mantener la cultura organizacional y definir las personas que se requieren para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, en este proceso se debe conocer la organización y el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer los objetivos de la compañía de acuerdo a las posibilidades existentes en su contexto.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma puede ser verbal o escrito y según su duración definido o indefinido. En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son, el *contrato en prácticas*, que supone la prestación de un trabajo retribuido; el *contrato para la formación*, cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador; el *contrato de interinidad*, consistente en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección; los *contratos por obra o servicio determinado*; y el

contrato de relevo, que tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.

Según García (2008) “La contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral”

En concordancia, Rodríguez (2002) incluye “una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización”. Este proceso según Carmona (2004) se denomina también proceso de enganche, donde plantea que “básicamente se trata de formalizar la contratación de las personas con las empresas y para ello se le exigen al candidato seleccionado todos los documentos que lo identifican y que certifican su experiencia laboral”.

En Colombia este proceso se encuentra regulado por medio del Código Sustantivo del Trabajo (CST) que define el trabajo en su artículo 5 como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”. Algunos artículos relacionados con la contratación, se encuentran en el Código Sustantivo de Trabajo, los cuales están referenciados en el Anexo 2.

Por otro lado, Croce (2009) agrega que “El contrato a término indefinido es aquel cuya duración no está condicionada por la duración de la obra o labor realizada, no estipula una determinada cantidad de tiempo a cumplir, ni se refiere a un trabajo temporal o transitorio. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Su duración se encuentra ligada a la existencia misma de la empresa como lo especifica la ley y la jurisprudencia”.

Adicional, a los contratos señalados en el CST García (2008) menciona otros tipos de contratos como el *contrato en prácticas*, que facilita las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional, también menciona el contrato para la formación, que tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo, que requiera algún tipo de cualificación o acreditación, debe dedicarse a la formación teórica del trabajador un mínimo del 15% de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo, o en su defecto, de la jornada máxima legal; existen de igual forma, el *contrato de interinidad* que está orientado a

sustituir un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cubrirlo temporalmente durante el proceso de selección para su ocupación definitiva, los contratos por obra o servicio determinado, se firman para la realización de una obra o servicio, con autonomía y cuya duración sea incierta, su duración se determinará en función del tiempo estipulado para la realización de una obra o servicio.

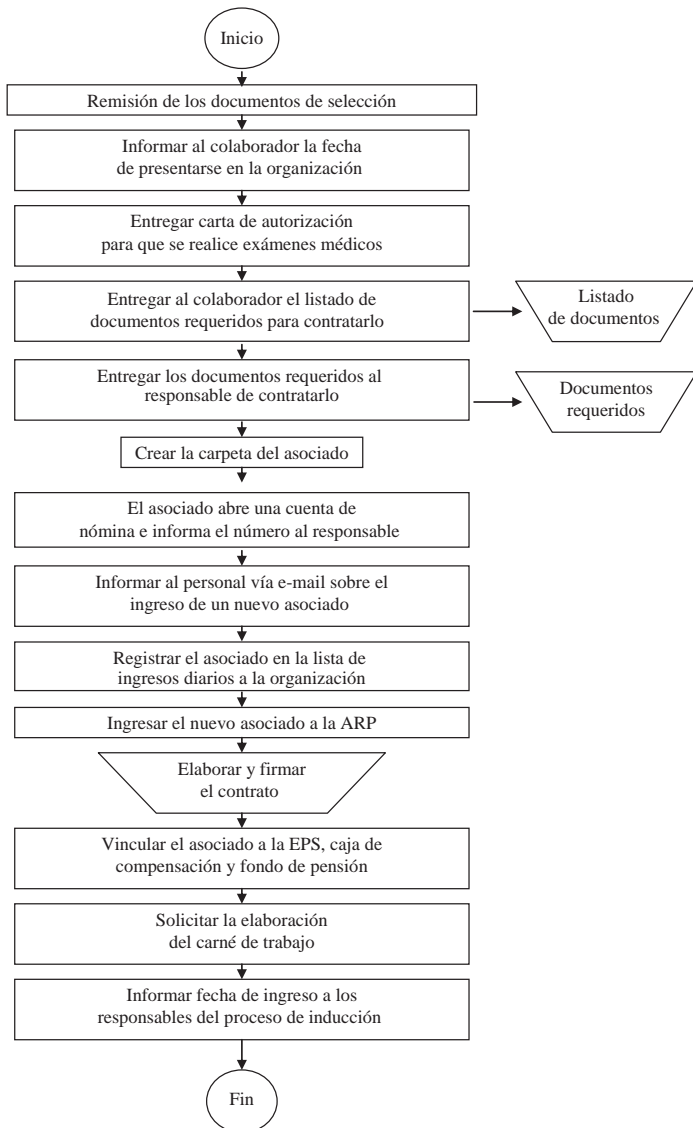


Diagrama 2.3. Proceso técnico de contratación de personal

Finalmente, habla del *contrato de relevo*, el cual se realiza con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que se jubila de manera parcial, ya que simultáneamente trabaja a tiempo parcial en la empresa, además de estar jubilado.

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización. Gómez, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización. Según Robbins (1998) la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto de tres etapas: a) pre-ingreso; b) ingreso y c) metamorfosis. El *pre-ingreso* está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa y consiste en suministrar a los candidatos información general de la compañía, su historia, misión, filosofía y estructura organizacional. *El ingreso* es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía, desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación.

La Inducción por su parte consta de dos etapas (Chiavenato, 2001). La primera concerniente a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa comprende la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quiénes se relacionarán directamente.

Una vez seleccionado y contratado el nuevo empleado para el cargo, el paso siguiente es involucrarlo con la organización e integrarlos a su cultura. Para García (2008) el proceso de socialización e inducción es un programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización. Además, hace énfasis en que el programa de inducción tiene el fin de proporcionar a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar sus labo-

res, mientras que la socialización es un proceso constante que inicia con el ingreso del nuevo empleado y se refuerza con capacitaciones.

La inducción para Alles (2006) es un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Éste es el primer paso para construir lo que será la relación futura, por lo cual requiere inversión de tiempo después del ingreso del nuevo empleado. Rodríguez (2007) afirma que la importancia de este proceso radica en que las experiencias iniciales de un trabajador en la organización, influyen en su rendimiento y adaptación. Para Bohlander et al (2001) los beneficios de la inducción son, menor rotación, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilidad de aprendizaje y menor ansiedad en los nuevos empleados.

Para Bohlander y Snell (2008) es fundamental que el proceso de inducción sea planeado detenidamente, con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados, por lo que es recomendable elaborar listas de comprobación que incluyan aspectos como: 1) una presentación con los otros empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones de trabajo, horario y fecha de pago, 5) la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de la cadena de mando y 8) la explicación del propósito de las metas estratégicas de la organización.

Etapas de inducción de personal

Allles (2006) plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

- *Introducción a la organización:* toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto; políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones y costumbres de la compañía así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- *Inducción al puesto de trabajo:* el objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.

Por su parte Rodríguez (2007) plantea dos etapas similares a las propuestas por Alles (2006):

- *Introducción al departamento de personal*: comprende aspectos generales como la historia de la organización, las políticas del personal, las reglas de disciplina y las prestaciones a las que tiene derecho.
- *Introducción al puesto*: consiste en dar orientación sobre el ambiente de trabajo, por lo cual es recomendable presentarle personalmente al nuevo trabajador el jefe inmediato, quien le explicará en qué consiste su trabajo y quien le mostrará los sitios básicos de la organización.

Se puede destacar que en el proceso de inducción prima un factor preponderante, que es la presentación e integración del empleado con la cultura de la organización, y un factor particular que es la inclusión en el puesto de trabajo.

El tiempo estimado de la inducción no es específico o determinado, ya que depende del cargo que se ocupa, del nivel jerárquico en el que esté y de la cultura de la organización, y puede estar entre un día, una semana y/o un mes.

Para Chiavenato (2002) es normal que la organización trate de adaptar a las personas a su contexto, es decir, a la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura, por tanto el proceso de socialización se encarga de relacionar a las personas con el contexto complejo en el que trabajan. El autor define la socialización como “la manera en que la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización”. Los empleados empiezan su adaptación desde el primer mes, y todo lo que logran aprender lo hacen a través de la cultura organizacional: historia, rituales y ceremonias, símbolos materiales y lenguaje.

García (2008) asegura que el propósito de la socialización al comunicar la misión, la doctrina y demás características de la empresa, es ampliar la zona de convergencia existente entre los objetivos y valores de la compañía y los objetivos y valores de sus integrantes. Además, busca acabar con la disonancia cognoscitiva que no haya sido posible eliminar durante el reclutamiento y posterior selección.

Etapas de socialización de personal

Según Robbins (2008), la socialización es un proceso que consta de tres etapas relacionadas, cuyo resultado afecta directamente el comportamiento laboral de los nuevos empleados, estas etapas son:

- *El pre-ingreso*: desde la selección de los aspirantes se empiezan a elegir quienes poseen valores, actitudes y expectativas acordes a la cultura de la empresa. De igual forma, a todos los aspirantes se les suministra información general de la compañía, su historia, misión, filosofía y estructura organizacional.
- *El ingreso*: en esta etapa es realizada la inducción. Se inicia una vez el aspirante es nombrado nuevo integrante de la compañía y se le hace saber que la decisión de contratarlo se ha basado exclusivamente en los méritos demostrados. Desde ese momento el trabajador confronta sus expectativas con la realidad, pues se le informa sobre los reglamentos, instalaciones, el cargo, programas, beneficios y servicios de la empresa, y se hace la presentación formal del nuevo empleado al resto del personal de la empresa.
- *La metamorfosis o adaptación permanente*: esta etapa se lleva a cabo a través de un proceso continuo de comunicación. Dado que los individuos y la empresa están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos, valores y actitudes, se requiere de continua coordinación entre las partes.

Métodos de socialización de personal

Dado que la socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y satisfactorio, existen algunos métodos de socialización mencionados por Chiavenato (2002), que se encuentran entre los más utilizados. Estos métodos son:

- *Proceso selectivo*: desde el proceso de selección se inicia la socialización, pues el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, actividades, desafíos, estilo de administración, y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización.
- *Contenido del cargo*: iniciar con tareas exigentes y capaces de generar éxito, hace que los nuevos empleados interioricen altos estándares de desempeño y expectativas positivas.
- *Supervisor como tutor*: el supervisor es el punto de unión del empleado con la organización, por tanto es éste quien lo acompaña y orienta para que la visión del nuevo empleado sea positiva. Su función es transmitir al nuevo empleado una descripción de sus labores, información técnica para desempeñar la tarea, negociar metas y resultados a alcanzar y retroalimentar el desempeño.
- *Grupo de trabajo*: la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo que le genere una visión positiva y duradera es importante, ya que la aceptación es crucial en la satisfacción y a partir de allí,

influenciar las creencias y actitudes respecto a la organización se facilita más fácil.

- *Programas de integración*: este es conocido como inducción o introducción a la organización y es el principal método para culturizar a los nuevos empleados, ya que constituye un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial para generar valores, normas y estándares de comportamiento.

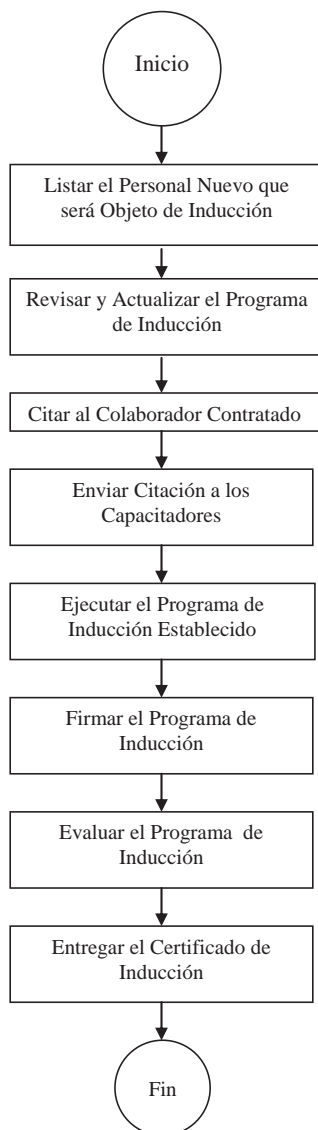


Diagrama 2.4. Proceso de socialización e inducción

PUNTOS A DESTACAR

La requisición de personal es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los criterios y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento por otro lado, es definido como aquel que permite captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación de los diferentes departamentos, el cual debe ser efectivo. Además se debe tener en cuenta que el reclutamiento de personal se puede llevar a cabo dependiendo de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de acuerdo a la utilización de técnicas asertivas de comunicación.

La selección del personal es uno de los procesos clave dentro de los macroprocesos, tiene el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas por el puesto de trabajo y de acuerdo al perfil del cargo. Teniendo en cuenta las definiciones de los autores analizados, el proceso de selección se desarrolla a través de una serie de etapas que tienen como fin escoger al mejor candidato, entre las etapas más destacadas se encuentran el análisis de las hojas de vida, la realización de entrevistas, pruebas psicotécnicas y de conocimientos, la verificación de las referencias laborales y personales, en algunos casos las visitas domiciliarias y por último la realización de exámenes médicos.

También cabe destacar que el proceso de contratación, el cual se da después de la selección del personal, es por el cual la persona escogida para el cargo, se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. Dentro de nuestro contexto, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo (CST).

La socialización y la inducción del personal, pretente adaptar al nuevo integrante a la cultura, comportamientos y procesos de la organización. El proceso de inducción por un lado consta de dos etapas, la primera se orienta a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quienes se relacionarán directamente.