



UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:
**LA EFICIENCIA DEL SAP EN EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL**

TRABAJO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

PRESENTAN:
**ABELARDO LUIS GARCIA HERNANDEZ
PABLO JUAN GARCIA MARTINEZ**

ENERO 2000



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue; a 24 de noviembre de 1999

**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
P R E S E N T E**

La presente hace constar mi total aprobación a la Tesis con el tema:

**“LA EFICIENCIA DEL SAP EN EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL”**

Que los alumnos elaboraron para la realización de su examen profesional que para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

PABLO JUAN GARCÍA MARTÍNEZ	22013
ABELARDO LUIS GARCÍA HERNÁNDEZ	22012

Misma que cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

A T E N T A M E N T E
“La Cultura al Servicio del Pueblo”


L.A.E. Joel Cruz Calderón
Asesor de Tesis

INDICE

INTRODUCCION

Capitulo I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.	Planteamiento del problema.	02
2.	A quien va dirigido.	02
3.	Objetivo General.	03
4.	Objetivos Específicos.	03
5.	Alcances y Limitaciones.	03

Capitulo II. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

1.	El manejo del personal en el México Histórico.	05
2.	Tipos de Organizaciones.	11
3.	Futuros de las Organizaciones.	15
4.	Problemas de Organización.	16

Capitulo III. IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

1.	El significado del Reclutamiento de Empleados.	18
2.	Importancia del Reclutamiento.	21
3.	El proceso del Reclutamiento.	22
4.	Herramientas del Reclutamiento.	23
	.1 Reclutamiento en el Ambiente Interno	23
	.1.1 Métodos Utilizados en el Reclutamiento Int.	23
	.2 Reclutamiento en el Ambiente Externo	24
	.2.1 Métodos Utilizados en el Reclutamiento Ext.	25

Capitulo IV. IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

1.	El significado de la Selección de Empleados.	29
2.	Importancia de la Selección de Empleados.	32
3.	El proceso de la Selección de Empleados.	34
	.1 Entrevista Preliminar	34
	.2 La entrevista de Empleo	35
	.2.1 Objetivos del Entrevistador	35
	.3 Revisión de Solicitudes y Currícula	36
4.	Herramientas de la Selección de Empleados.	38
	.1 Desventajas de las Pruebas Selección	38
	.1.1 Características de las Pruebas de Selección	40
	.1.2 Calificaciones de Corte	41
	.2 Tipos de Pruebas de Selección	41
5.	Tipos de Entrevistas.	42
	.1 Entrevista Planificada	44

Capítulo V. SAP Y EL MODELO DE INTEGRACIÓN R/3 PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

RESEÑA HISTORICA SAP	47
5.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	51
1 Reclutamiento de Personal	51
2 Selección de Personal	51
3 El modelo de Referencia R/3	52
5.2 NECESIDADES DE PERSONAL Y CAPTACIÓN DE PERSONAL	53
1.- Inicio del Proceso de Contratación de Personal	53
2.- Vacantes	53
3.- Creación de una vacante	54
4.- Publicación de Vacantes	54
5.3 REGISTRO DE LOS DATOS DE CANDIDATOS	55
1 Registro de Datos en Dos niveles	55
.1 <i>Registro de Datos Básicos</i>	55
.1.1 <i>Candidatos Internos (Datos básicos)</i>	57
.1.2 <i>Candidatos Externos</i>	57
.2 <i>Registro de Datos Adicionales</i>	58
.2.1 <i>Asignación de Vacantes</i>	59
.2.2 <i>Formación</i>	59
.2.3 <i>Cualificaciones</i>	59
.2.4 <i>Otras/Antiguas Empresas</i>	59
5.4 ARCHIVO OPTICO	60
1 Archivo Optico de Solicitudes	60
2 Asignación de la Solicitud al Candidato	60
3 Visualización Online de Solicitudes	61
5.5 GESTION DE CANDIDATOS	62
1 Estructura de Datos de Candidatos	62
2 Medidas de Candidatos	63
3 Asignación de Vacantes	64
4 Proceso de Selección	64
5 Status del Candidato	65
6 Desarrollo Típico de la Solicitudes	66
7 Medidas de Candidatos	66

5.6	GESTION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	67
1	Operaciones de la Gestión de Candidatos	67
	<i>.1 Propiedades de la Operaciones</i>	67
	<i>.2 Creación de Operaciones</i>	68
2	Operaciones Subsiguientes	68
3	Propiedades de las Operaciones	69
4	Confección de cartas a los Candidatos	69
5	Operaciones de Referencia	70
6	Tareas Repetitivas	71
7	Operaciones de un Instructor de Personal	72
5.7	SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA VACANTES	72
1	Proceso de Selección para Vacantes	72
2	Preselección de Candidatos	73
	<i>.2.1 Preselección de candidatos en un Pool de Candidatos</i>	73
	<i>.2.2 Preselección de Candidatos Según Perfil de Cualificaciones</i>	73
	<i>.2.3 Preselección de candidatos Mediante Perfil de Posición</i>	74
3	Búsqueda de una Decisión en el Proceso de Selección para una Vacante	74
4	Administración del Proceso de Selección para Vacantes	75
5.8	CONTRATACION DE CANDIDATOS	76
1	Cierre del Proceso de Selección para una Vacante	76
2	Transferencia de Datos a la Gestión de Personal	77
5.9	CONTRATACION DE PERSONAL FORMANDO PARTE COMO USUARIO EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	77
1	ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	77
.1	Objetos que componen la estructura organizativa	77
.1.1	Unidad Organizativa	77
.1.2	Posiciones	77
.1.3	Funciones	78
.1.4	Personas	78
.1.5	Puestos de Trabajo	78
.1.6	Tareas	78
2	MODELO DE ORGANIZACIÓN	79

3	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA LA GESTION DE PERSONAL	79
.1	Mandante	79
.2	Unidades de organización	80
.3	Funciones	80
.4	Posiciones	80
.5	Tareas	80
.6	Puestos de trabajo	81
.7	Sociedad	81
.8	División de personal	81
.9	Subdivisiones del personal	81
.10	Grupo de personal	82
.11	Area de personal	82
.12	Area de Nómina de Personal	82
4	PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE UN CANDIDATO:	82
5	DESARROLLO Y NECESIDADES DE PERSONAL	84
6	PROCESO DE SELECCION DE UNA VACANTE	87
7	PROPIEDADES DE LA OPERACIÓN EN LA GESTION DE PERSONAL	87
8	CONTRATACION DE UN CANDIDATO	87
	Capitulo VI. CONCLUSIÓN	89
	CITACIONES	92
	OTRAS REFERENCIAS	94

INTRODUCCIÓN

En una empresa donde la calidad es factor de competitividad determinante para ganar mercado, las empresas se empiezan a preocupar cada vez mas por la búsqueda de personal dispuesto a hacer mucho por la organización, y no solo a esperar que recibe de ella.

El recurso más importante de una empresa es el recurso humano, materia prima, instalaciones, herramientas, maquinas y recursos financieros, son puestos en movimiento por las personas que trabajan en la empresa, haciendo posible que esta obtenga utilidad económica mediante el ofrecimiento de bienes o servicios.

La administración de los recursos humanos es el aspecto mas humano y ético de la ciencia y la practica de la administración. Quienes trabajan en este campo se ocupan de lo que las personas hacen, lo que han aprendido y el valor de su trabajo, sus sueldos y salarios, etc. El reto es lograr que, gracias a la relación entre las empresas y quienes laboran en ella, sean satisfechas tanto las necesidades de las personas como las de la empresa.

Los programas de reclutamiento y selección de personal proporcionan orientación para las variadas decisiones y acciones que se toman en la administración de personal. Estos desarrollan estrategias mas especificas que cubran aquellas funciones que desempeñan la administración de personal para controlar y coordinar.

Un adecuado sistema de reclutamiento y selección dará a la empresa personas eficientes y adecuadas a la vacante que se esta demandando para que por medio de ellas se lleguen a culminar objetivos establecidos.

Debido a los cambios existentes tanto en los mercados, como en los clientes y en los negocios, el éxito de las empresas dependerá de la calidad de su información y de la velocidad con la que dicha información pueda ser comunicada y también con la que se pueda responder y adaptarse a los cambios tecnológicos.

Es por ello que presentamos en este trabajo una herramienta mas que nos permita integrar todo un proceso de contratación de personal a través de SAP Recursos Humanos.

CAPITULO I

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los programas de reclutamiento y selección de personal proporcionan orientación para las variadas decisiones y acciones que se toman en la administración de personal. Estos desarrollan estrategias más específicas que cubran aquellas funciones que desempeña la administración de personal para controlar y coordinar.

Si la organización no cuenta con un especialista en personal, la responsabilidad de coordinar las diversas funciones de éstas en especial las de empleo, administración de salarios y conservación de registros, deberá asignarse a alguna persona en específico.

Hoy en día el auge del recurso humano aplicado a la empresa es esencial, ya que si este falla se verá afectada toda la organización y como consecuencia a largo plazo el descontento de todas las personas que laboran en ésta.

Un adecuado sistema de reclutamiento y selección dará a la empresa personas eficientes y adecuadas a la vacante que se está demandando, para que por medio de ellas se llegue a culminar objetivos establecidos.

2. A QUIEN VA DIRIGIDO.

Debido a los cambios tecnológicos a los que nos enfrentamos día a día, en el que se pide tener tiempos de respuesta más rápidos y confiables en el manejo de información, se enfoca este trabajo en una herramienta que facilita el manejo de la información cuando se realiza un proceso de

contratación y puede ser implantado por cualquier empresa en la que esta dispuesta a manejar su información con más seguridad " SAP " el modulo de recursos humanos (contratación de personal).

3. OBJETIVO GENERAL.

Conocer otro tipo de herramienta para llevar un adecuado control en el proceso de contratación de personal el cual debe ser eficiente y certero para la toma de decisión.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Ampliar las posibilidades de una empresa utilizando la tecnología de las computadoras para el envío y recibo de información.

Como facilitar el trabajo cuándo se tiene una requisición para una vacante.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Esta herramienta se maneja para empresas medianas o grandes que cuentan con grandes rotaciones de personal o que debido a su crecimiento se crean diferentes vacantes.

Y por tal motivo el manejo de información es muy alto y este intercambio de información se da a través de las computadoras de la empresa.

CAPITULO II

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

1. EL MANEJO DEL PERSONAL EN EL MÉXICO HISTÓRICO

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de planeación de personal, por una razón muy sencilla, la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización de determinadas labores.

Desde sus inicios el hombre ha tenido la necesidad de formar grupos, de organizarse para subsistir y satisfacer necesidades vitales como son: La alimentación, la vivienda, la defensa y protección de fenómenos naturales y animales. Ya en las organizaciones de trabajo más primitivas existía una división de trabajo, la cual dependía de las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros del grupo.

El hombre fue evolucionando y junto con el las relaciones de trabajo, así surgió la esclavitud, forma de trabajo totalmente deshumanizada, que a su vez, dio origen a una nueva relación de trabajo que fue la servidumbre, en donde a diferencia de la esclavitud, los siervos gozaban de mayor libertad económica y personal. Ya en este tipo de agrupaciones existía una especie de selección de personal ya que, dependiendo las habilidades y capacidades de los miembros, los distintos gremios se dedicaban a diferentes actividades.

Antes de nuestra era ya existían organizaciones muy grandes que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Muchos escritos e

ideas relacionados con la administración, por ejemplo, datan de la antigüedad; entre ellos figuran las escrituras de los egipcios, griegos y romanos. También existen la experiencia y la práctica administrativas de la iglesia católica, organizaciones militares desde el siglo XVI hasta el XVIII.

Ciertos papiros egipcios del año 1300 indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar sucedió en China. Con las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para la administración pública y recomendaciones para seleccionar hombres honestos, desinteresados capaces para los cargos públicos.

Las crónicas de la administración son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de administración. Se considera que el éxito del Imperio se debió al talento genial de los romanos para la organización.

Pero la organización más efectiva en la historia de la organización occidental ha sido la Iglesia Católica, debido no solo al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización y sus técnicas administrativas. La Iglesia creó desde hace siglos lo que hoy se conoce como Staff, adoptado en épocas recientes por las demás organizaciones.

A excepción de la Iglesia, las organizaciones militares han sido las únicas formas de organización en la historia de la civilización occidental, que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la administración.

La primera Revolución Industrial fue un cambio radical en el ritmo de vida que se había llevado hasta entonces. El surgimiento de la máquina

como sustituto del esfuerzo humano, trajo como consecuencia una sociedad industrial, en donde la excesiva oferta de mano de obra y pocas fuentes de trabajo provocada por la misma industrialización, trajo consigo la necesidad de encontrar a las personas más calificadas para desempeñar diferentes actividades.

Poco a poco se fueron sofisticando y junto con ellos las actividades, por lo que cada vez se requería gente más profesional para realizar las tareas y para salvar a las organizaciones de la incompetencia. Así llegó el momento en que era necesario buscar en muchos lugares a las personas que tuvieran las características requeridas; se iniciaron formas de reclutamiento como el pirateo o el llamar entre gente conocida y contratar al más capaz.

A finales del siglo XIX, tuvieron la creatividad de formar un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamento de Personal. El hecho de algunos departamentos surgieron antes del siglo XX, esto prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado sino una persona especializada. Los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno y puestos similares.

A principios del siglo XX adquirió gran importancia un movimiento denominado como administración científica. Sus postulados se ejemplifican bien en la persona del investigador Fredrick Taylor; de hecho, el movimiento se le denominó taylorismo.

Taylor a lo largo de todos sus trabajos escritos, afirmaba que había que seleccionar y entrenar cuidadosamente a los individuos y asignarles el

trabajo que pudieran desempeñar mejor. Quizá era algo idealista en el sentido de que pensaba que se podían armonizar los intereses de obreros, administradores y propietarios.

Los primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómenos que se vio favorecido por los avances de la administración científica de las organizaciones de varias maneras: mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneo para ciertos puestos y servían como canal de quejas y sugerencias. Así mismo, absorbieron las anteriores funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y de los asuntos relacionados con el bienestar de los trabajadores.

Hacia 1914, cuando estalló la Primera Guerra Mundial y se produjo la II Revolución Industrial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo en las organizaciones industrial de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo. En el curso de esta guerra se perfeccionaron los exámenes de aptitud. Estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares y la responsabilidad de impartirlos correspondió a los departamentos de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la gran depresión (1930 - 1940) los departamentos de personal desempeñaron funciones de

creciente importancia. Se concedió más y más atención a las necesidades de los empleados.

A partir de esa época se desarrolló la III Revolución Industrial y, las organizaciones de todo tipo se vieron en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, reforzaron para ello sus departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderosos. El crecimiento a gran escala obtenido por estos gremios durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento de la administración de personal se debió a la estrechez del mercado de trabajo, a la necesidad del examen psicológico de miles de soldados que eran movilizados y a la toma de conciencia de la importancia de los recursos humanos para la empresa. Al final de este movimiento bélico el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. Se perfeccionaron las técnicas selección, así como el diseño y la descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros.

Desde 1960 a la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en los países de Iberoamérica, como en el resto del mundo se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo; la reducción en el número de horas semanales trabajadas, la

automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo, la tecnología cambiante, por mencionar solo algunos.

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca; a las tareas relativamente sencillas de las organizaciones del pasado se han unido muchas nuevas, que pocas personas pudieron prever.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse. Sería muy interesante contar con estudios de las antiguas compañías mineras de Guanajuato y Zacatecas, para comprender la estructura de esas organizaciones y la manera en que operaban; del personal que tripulaba los galeones que hacían la ruta a Manila, y que estaba rígidamente sometido a la disciplina del capitán; de la técnica de recolección de datos que tenía el equivalente colonial de la actual Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Cuando México pasó a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración de personal, al igual que en muchos otros, México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por su idiosincrasia y estructura social. Ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México.

2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son tan antiguas como el hombre. A través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, en un principio se agrupaban en familias, después en tribus y actualmente en unidades políticas más complicadas; la idea de coordinar esfuerzos siempre ha estado muy difundida en todas las sociedades.

Las organizaciones son medios que el hombre ha desarrollado para lograr fines que no podría obtener si trabaja de manera individual y que consisten en reunir diferentes tipos de personas, conocimientos y materiales, a los cuales les da una estructura con el fin de integrarlos como un todo.

Estas agrupaciones invaden a la sociedad y por tanto, nuestras vidas. En realidad, todos pasamos la mayor parte de nuestra existencia en alguna organización (familia, trabajo, instituciones educativas, etc.). Nuestra sociedad es una "sociedad organizacional" de la cual somos partícipes activos.

El trabajo conjunto permite el desarrollo de las organizaciones y por medio de técnicas apropiadas se lleva a cabo la transformación de materia prima en productos y servicios necesarios para el bienestar común. Cada agrupación adopta una identidad propia, motivo por el cual son tan complejas e importantes.

Toda organización es productora de bienes y servicios los cuales son adquiridos o utilizados por cada individuo perteneciente a la sociedad en donde ésta se localiza y está compuesta por dos tipos de elementos: el elemento núcleo y los elementos operantes.

El elemento núcleo de cualquier organización está formado por las personas, y es llamado así porque la interacción que va a existir entre ellas va a constituir la célula principal de la misma, pues: "La condición necesaria para la organización es la interacción entre dos o más personas quienes perciben que sus deseos individuales se pueden satisfacer mejor mediante la combinación de las capacidades o recursos personales poseídos

Esto es, que el éxito o fracaso que presente una organización es predeterminada por la calidad de las interacciones de las personas (elemento núcleo). Aunque no hay que olvidar que también está influenciada por los elementos operantes, que consisten en los recursos humanos con que cuenta la organización, como son la capacidad de sus miembros y su influencia personal; los recursos humanos, que son los bienes gratuitos y económicos; y los recursos conceptuales de un grupo en particular, por ejemplo: los gerentes. Los elementos operantes por naturaleza, determinan la calidad de las interacciones, pues hacen que ésta sea efectiva o ineficaz.

Un individuo apoya a su organización si cree que por medio de ella puede lograr sus objetivos y cubrir sus necesidades personales; de lo contrario pierde todo interés y motivación. Es así, como toda organización debe dar importancia a los objetivos personales y relacionarlos estrechamente con los objetivos organizacionales; de no ser así, se puede presentar una baja efectividad en la participación de las personas.

El trabajo de los empleados y del gerente (altos niveles) al relacionar los objetivos personales y organizacionales, puede ser sencillo si cada miembro tuviera objetivos personales y organizacionales, sería sencillo si cada miembro tuviera un objetivo a la vez y si ésta fuera directamente relacionado con el objetivo acordado en la organización. Para alcanzar esta conjunción es necesario tomar en cuenta estos tres puntos:

1. Las personas son el elemento núcleo de todas las organizaciones.
2. Todos los individuos tenemos objetivos personales.
3. Las organizaciones son a la vez el resultado de estos objetivos y los medios por los cuales las personas cumplen las metas establecidas.

Otros elementos a considerar en el elemento núcleo son las interacciones entre las personas, ya que éstas se pueden presentar en cuatro niveles:

1. Entre los individuos.
2. Entre los individuos y la organización.
3. Entre organizaciones.
4. Entre la organización y su entorno.

En toda organización hay que reconocer el papel que desempeñan los seres humanos como elementos de trabajo, ya que éstos pueden aportar tres clases de recursos: su propia habilidad para hacer, su propia habilidad para influir a que otros hagan, y su habilidad para entender y usar conceptos.

En la primera nos referimos a que toda empresa necesita miembros que puedan desempeñar por sí solos las actividades encomendadas para el logro de objetivos. En segundo lugar se encuentra la habilidad de influir a otros, que es esencialmente equivalente al poder, ya que éste se puede definir como: la habilidad para alterar el comportamiento de otros. En el

tercer recurso, los altos niveles deben tener la capacidad y habilidad del uso de conceptos para coordinar todos los recursos de la organización y dirigirlos con eficacia. El utilizar los conceptos como herramientas los llevará al logro de sus objetivos organizacionales.

Estas herramientas pueden dividirse en las áreas de: creatividad, planificación, organización, motivación, control y comunicación que prácticamente viene siendo el proceso administrativo aplicado al recurso humano.

La creatividad proporciona valiosas ideas para el mejoramiento de los productos, servicios o métodos implantados en una organización. Por medio de la planificación se va a determinar la forma general en que van a alcanzarse los objetivos de la organización. La motivación es descubrir cuál es el estímulo necesario para lograr el comportamiento deseado del individuo dentro de su ámbito laboral. El control es hacer una evaluación para comprobar los logros u objetivos que se establecieron anteriormente. Por último, la comunicación es el medio por el cual permite el intercambio de información para llevar a cabo los objetivos preestablecidos.

Existen alrededor del mundo diversas organizaciones que varían de acuerdo a su giro, políticas internas, capital, etc. pero todas ellas tienen algo en común y es que, están en todo momento interactuando con el medio interno y externo que lo rodea y entonces, las organizaciones pueden ser comparadas con un sistema, el cual puede definirse como: "Un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su medio ambiente.

Dentro de la vida de las organizaciones es necesario mencionar las características que las distinguen como tales:

1. Una organización está esencialmente dirigida por personas
2. No puede haber organización sin una red de sistemas.
3. La organización es un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, la organización, la dirección y control de los recursos humanos.
4. Una organización se puede considerar como un sistema socio técnico, dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5. La tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos, lo que implica concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos para alcanzar esos objetivos, diseñar estructuras, dirigir y controlar recursos, tanto humanos como materiales.

3. FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES.

En una sociedad superindustrial la burocracia será remplazada cada vez más por la adhocracia, estructuración semejante a una compañía que coordinará el trabajo de numerosas unidades laborales temporáneas, las cuales existirán y dejarán de existir con arreglo al ritmo del cambio en el medio ambiente que rodee a la organización.

Las adhocracias del mañana requerirán un conjunto de cualidades humanas totalmente distintas de las actuales. Requerirán hombres y mujeres capaces de aprender aprisa para poder asimilar circunstancias y problemas nuevos - y con gran imaginación- para inventar soluciones nuevas. En suma, el hombre corporativo del mañana no deberá actuar con arreglo al reglamento si quiere solventar problemas que se den por primera vez o solo una vez. En ese lugar deberá capacitarse para emitir juicios y

tomar decisiones sobre valores complejos, más bien que cumplir maquinalmente órdenes provenientes de arriba.

4. PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN

Para sobrevivir a los impetuosos cambios de nuestros días hemos de estar dispuestos a reconsiderar los modelos sobre los que se basan nuestras caducas organizaciones.

La transición en el medio ambiente externo desde lo industrial a lo suprandustrial, requerirá cambios básicos en la estructura de casi todas las grandes organizaciones actuales. Las burocracias industriales clásicas tienen estructuras piramidales con un pequeño grupo supervisor en la cúspide y, debajo, un impresionante despliegue de departamentos funcionales permanentes.

Las estructuras organizativas existentes en casi todas las compañías han sido concebidas para producir, de forma repetitiva, unos cuantos tipos básicos de decisión.

Según el sistema burocrático tradicional, la organización tiene siempre un componente adecuado para cada problema planteado en el medio ambiente, marketing, fabricación, finanzas, etc. Puesto que los tipos de problemas son limitados y repetitivos, basta con encajar los problemas en las unidades apropiadas.

Si es cierto que el ritmo del cambio se acelerará notablemente en los años restantes de este siglo, cobra esperar un número siempre creciente de organizaciones creadas para cumplir un fin temporáneo. Esta transición de las formas permanentes a las adhocracias es, de hecho, una adaptación fundamental y vasta de la sociedad a los imperativos de un cambio social desencadenado.

CAPITULO III

IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. EL SIGNIFICADO DEL RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS

Dentro de cualquier institución, sea empresa pública o privada, el aspecto humano juega un papel importante para el desarrollo de la entidad productiva.

Es el elemento humano dentro de una organización, quien determina el equilibrio entre los directivos y la producción. Si no se administra debidamente el elemento humano, se producirán desequilibrios que afectaran directamente a los demás factores: Las finanzas, las ventas y la producción.

Para atender con mayor exactitud los conceptos anteriores sobre el aspecto de personal, el elemento humano dentro de los estudios de administración general, se señala que el personal es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores ya que estos, son operados por hombres, por ello, la ayuda y la actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras y aun en la misma administración general.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas sirven de poco si son manejados con apatía y desgano, o lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien o más aún destruirlos por descontento del personal.

También podemos decir que el reclutamiento es la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. Para

que el reclutamiento cumpla con su fin, debe realizarse de acuerdo a un plan elaborado cuidando todos sus detalles. Este proceso se concreta cuando surge la necesidad de nuevo personal, mediante el empleo de instrumentos y técnicas apropiadas.

Algunas definiciones de reclutamientos las podemos mencionar como son:

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes”

“Consiste en atraer y reunir un numero suficiente de solicitantes a fin de realizar la selección del personal adecuado a los puestos vacantes en una empresa”

Nosotros podemos determinar que el reclutamiento es el conjunto de actividades incrustadas en un proceso técnico administrativo, que permite determinar las fuentes de abastecimiento de los recursos humanos, así como de los medios para contactarlos u atraerlos a la organización.

Haciendo un análisis del concepto anterior podemos encontrar puntos interesantes:

1. - Conjunto de actividades incrustadas en un proceso técnico administrativo.

Es sabido que el reclutamiento se inicia desde que se crea un puesto o se da una vacante. Desde este momento el responsable debe poner en practica su experiencia y habilidad como administrador en esta área. Analicemos el porque.

La función de reclutamiento y selección de personal, esta comprendida dentro del proceso administrativo, en el cual encontramos la etapa dinámica, formada por la integración, la dirección y el control.

En esta etapa dinámica del proceso, se realiza la integración de los recursos humanos, la cual esta formada por el reclutamiento, la selección, la inducción y el desarrollo de personal. Considerando que la integración es la realización de la organización envolviendo a la estructura con las partes necesarias, se puede apreciar que para el cumplimiento de los objetivos de una organización se requiere de una participación individual para que el proceso de integración se lleve a cabo.

El departamento de reclutamiento y selección es el que finalmente permite lograr objetivos de la empresa, a través de integrar el personal adecuado para cada puesto a la organización. Para esta función se debe establecer un proceso administrativo específico que le permite prever, planear dirigir, ejecutar y controlar el reclutamiento y la selección de personal, y para lo cual el responsable deberá de adecuarse de una serie de técnicas para el logro de los objetivos.

2. - "Fuentes de abastecimiento de los recursos humanos, así como de los medios para contactarlos y atraerlos a la organización".

Un ejemplo para explicar este segundo párrafo del concepto es el siguiente: Una empresa, no importando el producto que elabore, debe tener establecido donde, cuando, como y con que puede abastecerse de sus materias primas, equipos y herramientas; para lo cual se tiene que investigar que proveedores existen, que cantidad y que calidad ofrecen, a que costo se encuentran sus insumos y como puede hacerse de ellos. En cierta forma sucede lo mismo con el reclutamiento de personal y sabemos que necesitamos personal que tenga cierta educación, experiencia,

conocimiento y habilidades determinadas para lo cual, debemos definir claramente en donde encontrar dichos elementos, que costo presenta esto, en que tiempo podremos contactarlos y aun más importante, como podemos atraerlos para que se interesen en iniciar tramites de selección, para lo cual debemos emplear los medios de reclutamiento que veremos con más detenimiento posteriormente.

2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

La importancia del reclutamiento comienza desde el primer momento que consideramos el objetivo de la administración de personal el cual mencionamos así "conseguir mantener una fuerza de trabajo eficiente para la organización".

El reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo en la forma más eficiente posible.

Esto es sin incurrir a costos adicionales que muchas veces resultan inútiles. Es decir, el administrador de personal debe tratar de conseguir a solicitantes de empleo que estén dentro de nuestros estándares de selección.

El reclutamiento es la primera puerta de entrada para el siguiente paso del proceso que es la selección, y la eficiencia de este depende de nuestras fuentes de reclutamiento y técnicas que utilicemos para captar un numero adecuado de candidatos y posteriormente dar comienzo a la

depuración de aquellos solicitantes que no cumplan con los requisitos del puesto.

3. EL PROCESO DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento debe iniciarse con la determinación y conocimiento de las necesidades de la empresa de la situación del mercado de trabajo y de las circunstancias sociales y geográficas en las que se desenvuelve la misma. Las fuentes de reclutamiento son aquellas de donde se extraen a los mejores candidatos para ocupar el puesto vacante, existiendo dos: internas y externas.

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo.

Cada compañía debe evaluar formas alternas para satisfacer esta demanda; cuando no son apropiadas otras alternativas, comienza el proceso de reclutamiento. Con frecuencia el reclutamiento comienza cuando un administrador o persona encargada de reclutar, inicia una requisición de empleados.

La Requisición de Empleados

La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

4. HERRAMIENTAS DEL RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son medios donde se pueden encontrar a las personas apropiadas. Los **métodos de reclutamiento** son “las herramientas específicas por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.” Cuando se han identificado las fuentes de empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

.1 Reclutamiento en el Ambiente Interno.

Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los inventarios de gerentes y habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso. Los inventarios de gerentes y habilidades permiten si los empleados actuales poseen las aptitudes para llenar las vacantes. Como herramienta de reclutamiento, estos inventarios han comprobado ser de gran valor para las organizaciones cuando se les mantiene actualizados. Los inventarios pueden tener un valor significativo para ubicar el talento interno y apoyar el concepto de ascensos desde adentro.

.1.1.Métodos Utilizados en el Reclutamiento Interno

- **Anuncios de vacantes:** Son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes

- **Concursos por puestos:** Constituyen una técnica que permitan a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto deseado.²
- **Presentación espontánea:** La fuente más común de cubrir los puestos no calificados y semicalificados de una organización.
- **Recomendaciones de empleados:** El que un programa de recomendaciones tenga éxito depende en parte, del clima dentro de la organización. Muchas organizaciones han encontrado que sus empleados pueden ayudar en el proceso de reclutamiento. Los empleados a menudo buscan de manera activa solicitudes de sus amigos y socios.
- **Cambios dentro de la compañía:** Este es realmente un tipo esencial de desarrollo del personal; se establecen registros centralizados del personal que contienen datos biográficos, de habilidades y de desempeño en el trabajo.

.2 Reclutamiento en el Ambiente Externo.

En ocasiones una compañía debe mirar más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso; 2) adquirir habilidades que o poseen los empleados actuales; 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

² Nota: El anuncio de puestos y el procedimiento de concurso minimiza la queja que se escucha comúnmente, de que los empleados nunca saben de una vacante hasta que se a ocupado

Al examinar las fuentes de reclutamiento, una empresa determinada donde puede encontrar al solicitante del puesto. Luego procurara atraerlo por métodos específicos de reclutamiento. Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades. Reclutadores, eventos especiales y estancias laborales son instrumentos básicos para atraer estudiantes, en especial los que acuden a colegios y universidades. Así mismo, las compañías que buscan ejecutivos y las organizaciones profesionales son de gran ayuda en el reclutamiento de empleados para puestos gerenciales y profesionales.

.2.1 Métodos Utilizados en el Ambiente Externo.

- **Anuncios:** La *publicidad* comunica al público las necesidades de empleados que tiene una compañía; al determinar el contenido de un mensaje publicitario, una empresa debe decidir la imagen corporativa que desea proyectar. Es muy importante como estrategia de reclutamiento por la necesidad de comunicar ampliamente el hecho de que existen vacantes. Algunos de estos anuncios pueden ser por medio de: Periódicos (clasificados y desplegados), Revistas técnicas, Radio y Televisión Carteles.
- **Preparatorias y escuelas vocacionales:** Las organizaciones que reclutan oficinistas y otros empleados operativos del nivel de ingreso a menudo dependen de las preparatorias y escuelas vocacionales. Mucho de estas escuelas tienen notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas.

- **Colegios Comunitarios** Los colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en los mercados de trabajos locales y preparan a sus estudiantes en aspectos del trabajo que tienen mucha demanda.
- **Colegios y Universidades:** Los colegios y universidades representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencial.
- **Desempleados:** Los desempleados a menudo son una fuente valiosa de candidatos. Solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones. Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o fusionarse con otras empresas, dejando empleados preparados sin trabajo.
- **Individuos de Mayor Edad:** Los trabajadores de mayor edad, también pueden ser una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores son frecuentemente víctimas de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que las personas de mayor edad pueden desempeñar muy bien algunos trabajos.
- **Agencias de Empleo - Privadas y Públicas:** Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento de localizar trabajo. Estas agencias desempeñan muchas funciones de reclutamiento y selección y que han sido provechosas para muchas organizaciones.

- **Eventos Especiales:** Es un método de reclutamiento que significa un esfuerzo de parte de un solo patrón o un grupo de patrones para atraer a un gran número de entrevistas. Las ferias de reclutamiento están diseñadas para reunir a los solicitantes y los representantes de diversas compañías.
- **Compañías que buscan Ejecutivos:** Son organizaciones que buscan al ejecutivo más calificado disponible para un puesto específico. Las suelen contratar las compañías que necesitan tipos específicos de individuos.
- **Solicitantes no buscados que se presentan por iniciativa propia:** Si una organización tiene fama de ser un buen lugar para trabajar puede traer candidatos calificados a un sin grandes esfuerzos de reclutamiento. Al actuar por iniciativa propia, los trabajadores con buenos atributos pueden ir en busca de una compañía específica para solicitar trabajo.

CAPITULO IV

IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

1. EL SIGNIFICADO DE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia e identificación de sus trabajadores, sin hacer a un lado la necesidad de ofrecer a la vez, un ambiente de plena realización y satisfacción laboral para sus empleados dando como resultado la identificación mutua entre empresa - empleado y viceversa; pero no todas advierten que este solo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes o a sus intereses, se siente descontento. El que desempeña una labor que no esta de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia. El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa de desaliento.

Por ello, actualmente se han venido desarrollando técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que procuren, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos, encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y la ocupación que se le señale.

No hay que olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el

retrato de sus miembros. Es necesario, asimismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista y, en la mayoría de los casos, no guardan relación alguna con la apariencia.

Entonces, lo que corresponde en estos casos es, en definitiva, la selección técnica del personal. Ello significa, en la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será más útil a los propósitos de la organización.

Estos objetivos pueden lograrse mediante la utilización del proceso de reclutamiento y selección de personal, que es todo un complejo sistema para medir habilidades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarla en relación al trabajo que desempeñaría, identificar sus aspiraciones y limitaciones, y colocarla, finalmente, en el puesto que le es más adecuado.

Desde luego, la complejidad y cantidad de los pasos que lo integran varían tanto de empresa a empresa, como de puesto a puesto. No se puede pensar que una empresa pequeña, aspire a realizar este proceso en forma tan completa e intensiva, como en una empresa grande; debido, principalmente, a los costos y recursos requeridos para ello.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Las descripciones de

puestos, constituyen instrumentos esenciales, especialmente para los reclutadores que trabajan en empresas de grandes dimensiones. Las descripciones de puestos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades. Cuando no existe el perfil de puesto, se dificulta la adecuación hombre – trabajo - hombre, la selección de personal es ineficiente y los programas de administración y desarrollo no cumplen su cometido.

Si bien el perfil de puestos se avoca al estudio del trabajo, considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos concretamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupe, la selección de personal tiene que estudiar al otro elemento que interviene en la relación hombre - trabajo, y que es justamente el hombre.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; citemos solo algunos ejemplos: Excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

El procedimiento científico en la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos; a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

El gran interés a la atención de los problemas de relaciones humanas por las empresas, es debido al conocimiento de la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos y leales dentro de una organización, lo cual justifica la necesidad de una selección adecuada y controlada.

Para dicha selección se requiere tener dentro de la organización, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, entreviste, investigue y pruebe a los postulantes al empleo.

2. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

La habilidad de la persona para seleccionar el empleado adecuado para un trabajo específico es un factor importante para elevar la eficiencia de la compañía, su crecimiento y rentabilidad.

En la época actual, la selección de personal es aun más importante. Si son bien seleccionados y colocados a todos los empleados a todos los niveles, no solo contribuirán a una organización de fácil funcionamiento, sino que, además, ofrecerán potenciales importantes para realizar sustituciones y ocupar puestos en una expansión futura.

Los errores de selección son cosa común y su costo continúa elevándose cada vez más. Enormes cantidades de dinero se pierden cada año en empresas en todas las dimensiones y campos de negocios, porque estas empresas escogen candidatos por debajo del promedio para trabajos especiales

Se reconoce que es imposible establecer que cada puesto dentro de la empresa dará satisfacción a cada empleado y también que no es económico intentar encajar un empleado en un trabajo para el cual no es competente; por consiguiente, que la mejor forma en que cumplen sus

obligaciones (empleados) es a través de la adecuada armonización de hombres y trabajos a través de métodos firmes de selección.

Una sólida selección de personal requiere de la correcta evaluación de las relaciones que existen entre un gran número de factores, de los que sobresalen el **solicitante** y el **empleo**. El éxito vocacional no se determina solamente por tener un determinado índice de inteligencia; las aptitudes y destrezas correctas; o por tener o no algunos factores complicados de personalidad como introversión - extroversión o dominación - sumisión. El éxito en el trabajo es el resultado de muchas relaciones altamente complejas que implican el individuo, sus asociados, sus superiores, el trabajo y todas las condiciones bajo las cuales éste se realiza

Mientras que el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. **La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.**

Como se pudiera esperar, los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado solo unos cuantos solicitantes aptos.

La mayoría de los gerentes reconoce que la selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes del negocio

3. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS

El proceso de selección suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnan las calificaciones necesarias. Enseguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de referencia y antecedentes. El solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico a cargo de la compañía (si es que la hubiera). Si los resultados de este son satisfactorios, la compañía contrata al individuo. Varios factores externos e internos impactan el proceso de selección, y el gerente debe tomarlos en cuenta al tomar sus decisiones.

Cabe hacer un paréntesis que hoy en día las empresas se inclinan por la universidad que egresan; si estudio en una pública o privada. Un ejemplo palpable es que si hay dos candidatos para el puesto y uno viene de una universidad pública (UNAM) y otro viene de una privada (UPAEP, UDLAP, ANAHUAC, etc.), le darán más oportunidad al que viene de la privada (probablemente). No porque sea de un nivel económico más alto o más bajo, sino por la estabilidad que tuvo el estudiante cuando realizó sus estudios. Por lo tanto reflejara una estabilidad aparente en el trabajo.

Cito ese paréntesis por la actual problemática de la UNAM, que afectara a miles de estudiantes que egresen y se verán afectados el solicitar algún trabajo.

.1 Entrevista Preliminar

Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En

esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede exigir bastante experiencia en el trabajo, si la entrevista no descubre la experiencia relevante, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para la empresa como para el solicitante respecto de esa vacante específica.

.2 La Entrevista de Empleo

La entrevista de empleo es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores. Han sobrevivido a la entrevista preliminar y han tenido calificaciones satisfactorias en las pruebas de selección.

.2.1 Objetivos del Entrevistador en la Entrevista

El entrevistador necesita alcanzar varios objetivos básicos durante la entrevista de empleo. Es importante que, por lo menos, los siguientes objetivos sean alcanzados:

- **La creación de un ambiente apropiado**

El entrevistador debe establecer con rapidez un entendimiento mutuo con el solicitante. Es esencial que el entrevistador obtenga información precisa del candidato.

- **La obtención de información conductual relacionada con el puesto del solicitante.**

La entrevista es un método valioso que permite obtener información adicional acerca del solicitante relacionada con el puesto, para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de

selección. La entrevista permite la obtención de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección.

- **Proporcionar información acerca del puesto y la compañía**

Durante la entrevista se debe comunicar información general al solicitante acerca del puesto, de las políticas establecidas, así como de los productos y servicios de la compañía

- **Decisión acerca del solicitante**

Después de terminada la entrevista, el entrevistador debe de determinar si el candidato es apropiado para la vacante. Si la conclusión es positiva, el proceso continua

.3 Revisión de Solicitudes y Currícula

Otro de los primeros pasos en el proceso de selección puede ser permitir al empleado potencial llenar una solicitud de empleo. El patrón entonces la evalúa para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Una forma de solicitud bien diseñada y utilizada de manera correcta, puede ahorrar mucho tiempo porque incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. Por estas razones, se puede utilizar una forma de solicitud con mayor efectividad que los currículos para reducir docenas de solicitantes a unos cuantos candidatos.

El tipo específico de información que se pide en una solicitud de empleo puede variar de una empresa a otra, y hasta por tipo de puesto dentro de una organización.

Un formato de solicitud suele contener secciones para nombre, dirección, número telefónico, servicio militar, educación e historial de trabajo. Las declaraciones pre - impresas que son muy importantes cuando el solicitante estampa su firma, incluyen la declaración expresa de que todo lo que se ha afirmado en el papel es cierto y que, de no serlo, se puede despedir al candidato. Cuando las leyes estatales no lo prohíben, el formato también debe indicar que la plaza es un empleo a voluntad, y que el patrón o el empleado puede terminar la contratación en cualquier momento, por cualquier razón o sin razón aparente. Por último, el formato debe contener una declaración por la cual el candidato concede permiso para verificar sus referencias.

Un curriculum es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes. Aunque los patrones potenciales no los exigen con frecuencia las personas que buscan trabajo los presentan. Aunque no hay reglas estrictas e inflexibles para formular los currículos, hay algunas directrices generales que se deben seguir, lo que depende del tipo y nivel del puesto que se busca.

Un curriculum típico de un graduado universitario no debe ser mayor de dos páginas. La apariencia del curriculum debe ser nítida y con buena tipografía, y se deben evitar los errores gramaticales. Aquí, un solo error puede ser mortal. Un curriculum que se prepare en respuesta a un anuncio o por el conocimiento de una vacante específica, debe reflejar las habilidades y cualidades del solicitante si satisfacen las necesidades del puesto.

El curriculum de un profesional experimentado debe ser algo diferente del que presenta un recién graduado. Por ejemplo, en lugar de una declaración objetiva, es más apropiado un resumen de varias

habilidades relacionadas con los requerimientos de la vacante. Aunque la educación puede ser todavía un factor importante, la experiencia del candidato debe tener prioridad en el curriculum y aparecer enseguida. En lugar de enfocarse sobre las responsabilidades que el solicitante ha tenido en cada puesto anterior, debe destacar sus logros. Se deben incluir actividades de automejoramiento, en lugar de pasatiempos. Aunque el curriculum del recién graduado no debe abarcar más de dos páginas, esta limitación no se aplica al profesional experimentado.

4. HERRAMIENTAS DE LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Con frecuencia se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante. Las pruebas están surgiendo de nuevo como herramientas de selección porque constituyen el medio más confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes. Tal como ocurre con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan para su desempeño. Las pruebas de selección deben estar relacionadas con los puestos y deben satisfacer las normas que se detallen.

.1 Desventajas de las Pruebas de Selección

El desempeño en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que puede tener un individuo para realizarlo. Las pruebas de selección pueden predecir con claridad la habilidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseara desempeñarlo. Por una razón u otra, muchos empleados con un gran potencial parece que

nunca lo alcanzan. Los factores relacionados con el éxito en el puesto son tan numerosos y complejos que la selección posiblemente sea más un arte que una ciencia.

Otro posible problema relacionado principalmente con las pruebas de personalidad y los inventarios de intereses, tienen que ver con la honestidad del solicitante. Este puede estar muy motivado para responder con mentiras a las preguntas o proporcionar respuestas que cree que espera la organización. Para evitar tal riesgo, algunas pruebas han incorporado escalas de detección de mentiras.

Un problema común es la ansiedad en la prueba. Los solicitantes con frecuencia están muy ansiosos cuando enfrentan diferentes obstáculos que pudieran eliminarlos de la consideración de la empresa. Una conducta tranquilizadora del administrador de la prueba y una situación de prueba bien organizada deben ayudar a reducir esta amenaza. De hecho, aunque un alto grado de ansiedad va en contra del desempeño en las pruebas, conviene que haya una ligera ansiedad.

El doble problema de contratar candidatos incapaces o menos capacitados y rechazar candidatos aptos continuara independientemente de los procedimientos que se sigan. Las organizaciones pueden minimizar estos errores mediante el empleo de pruebas bien desarrolladas administradas por profesionales competentes. No obstante, las pruebas de selección rara vez son predictores perfectos, si es que alguna vez lo han sido. Aun con el uso de las mejores pruebas, se cometeran errores en la predicción del éxito. Por esta razón. No se deben utilizar únicamente las pruebas en el proceso de selección, sino que deben ser empleadas de manera conjunta con otras herramientas.

.1.1 Características de las pruebas de selección.

Las pruebas de selección diseñadas de manera correcta están estandarizadas, son objetivas, se basan en normas sólidas, son confiables, y lo que es de gran importancia son validas.

La **estandarización** se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con la administración de pruebas. Con el fin de poder comparar el desempeño de varios solicitantes en la misma prueba, es necesario que todos la tomen en condiciones tan cercanas a lo idéntico como sea posible.

Se logra la **objetividad** en las pruebas cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Se dice que las pruebas de elección múltiple y de verdadero-falso son objetivas. La persona que responde la prueba escoge la respuesta correcta o no la escoge.

Una **norma** proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. Una norma refleja específicamente la distribución de muchas calificaciones obtenidas por personas similares al solicitante que esta realizando la prueba.

La **confiabilidad** es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes. Los datos de confiabilidad revelan el grado de confianza que se le puede dar a una prueba. Si una prueba tiene poca confiabilidad, su validez predictora también será baja. Pero la existencia de confiabilidad en si no garantiza su validez.

El requisito básico para una prueba de selección es que sea valida. La **validez** es el grado en que una prueba mide lo que se supone que debe medir. Si una prueba no puede indicar la capacidad para desarrollar el

puesto, no tiene validez como predictora. Por esta razón, la validez siempre ha sido una preocupación correcta en las organizaciones que utilizan pruebas.

.1.2 Calificaciones de corte.

Después de haberse demostrado la validez de una prueba, se debe establecer una calificación apropiada de corte. Una **calificación de corte** es la calificación por debajo de la cual no se seleccionara a u solicitante. Las calificaciones de corte variaran con el tiempo porque están relacionadas directamente con el índice de selección. Mientras haya más individuos que solicitan un puesto, más selectiva puede volverse la compañía y, por tanto, también pueden ser mas elevadas las calificaciones de corte. Estas deben fijarse de manera normal para que reflejen una expectativa razonable de una destreza aceptable.

.2 Tipos de pruebas de selección

Los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto. Estas diferencias, que son medibles, se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades psicométricas, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, drogas y SIDA.

Las **pruebas de aptitud cognitiva** miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es esencialmente apropiado para hacer una selección de entre un grupo de candidatos sin experiencia.

Las **pruebas de habilidades psicométricas** miden la fuerza, la coordinación y la destreza. El desarrollo de pruebas para determinar estas

habilidades se ha visto acelerado por la miniaturización en las operaciones de ensamble. Mucho de este trabajo es tan delicado que se deben utilizar lentes de aumento, y son importantes las habilidades psicométricas necesarias para desarrollar las tareas. Aunque no hay pruebas estandarizadas disponibles que abarquen todas estas habilidades, es factible medir aquellas que forman parte de muchos puestos rutinarios de producción y algunos puestos de oficina.

Las **pruebas de conocimiento del puesto** están diseñadas para medir los conocimientos que tienen un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando. Estas pruebas están disponibles en los negocios del ramo, pero también se las puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

Las pruebas de **muestreo de trabajo** exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto, la evidencia que se tiene hasta la fecha respecto a estas pruebas es que tienen una gran validez predictiva, reducen el impacto adverso y son más aceptables para los solicitantes.

Las **pruebas de interés vocacional** indican ocupación en que esta más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con los empleados exitosos en un puesto específico.

5. TIPOS DE ENTREVISTAS

Se puede clasificar a la entrevista como estructurada y no estructurada.

- **Entrevista estructurada (Dirigida)**

Consiste en preguntas relacionadas con el puesto que se formula consistentemente a cada solicitante. El empleo de las entrevistas estructuradas incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad en consistencia de las entrevistas no estructuradas. En una entrevista estructurada suele contener cuatro tipos de preguntas:

- Preguntas situacionales. Propone una situación hipotética en el puesto para determinar lo que haría el solicitante en la misma.
- Preguntas de conocimiento del puesto. Investiga el conocimiento que tiene el solicitante con relación al puesto.
- Preguntas de simulación. Presentan situaciones en las que se pueden pedir realmente al solicitante que desempeñen una tarea de muestra del puesto
- Preguntas de requerimientos del trabajador. Buscan determinar la disposición del solicitante de amoldarse a los requisitos del puesto.

- **Entrevista no estructurada (No Dirigida)**

En la entrevista no estructurada se formulan preguntas indagadoras y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia, el entrevistador estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación. La entrevista no dirigida con frecuencia necesita más tiempo que la entrevista estructuradas, da por resultado la obtención de diferente información de los distintos candidatos. El solicitante al que se le estimula a que vacíe su corazón puede ofrecer información que el entrevistador no necesite o no desea saber.

- **Entrevista de descripción del comportamiento**

Es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita emitir juicios acerca de la personalidad del solicitante y evita preguntas hipotéticas y autoevaluatoras. Las preguntas de descripción conductual son legalmente seguras por estar relacionadas con el trabajo.

.1 Entrevista Planificada

La planeación es esencial para que las entrevistas de selección sean efectivas. Al prepararse para la entrevista planificada se debe desarrollar un perfil del puesto basado en la descripción del mismo. Después de haber hecho una lista con los requisitos del puesto, es útil tener una lista de verificación de la entrevista que incluya estas posibles actividades:

- Comparar la solicitud y el curriculum del solicitante con los requerimientos del puesto.
- Desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan.
- Preparar un escenario paso a paso de como presentar el puesto, la compañía, la división y el departamento.
- Determinar como pedir muestras del comportamiento anterior del solicitante, no lo que pudiera ser el comportamiento futuro

CAPITULO V

SAP Y EL MODELO DE INTEGRACIÓN R/3 PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Las empresas experimentan transformaciones continuas y tienen una organización rígida.

Unos empleados abandonan las empresas, otros cambian de departamento en la misma empresa.

Algunas posiciones quedan vacantes y es preciso buscar sucesores apropiados para ocuparlas. Si no se encuentra ningún sucesor apropiado dentro de la empresa, debe buscarse uno externo. Con este fin se utilizan generalmente las ofertas de empleo.

En una empresa donde la calidad es factor de competitividad para ganar mercado, las empresas se empiezan a preocupar cada vez más por la búsqueda de personal dispuesto a hacer mucho por la organización, y no solo a esperar que recibe de ella.

Un adecuado sistema de reclutamiento y selección dará a la empresa personas eficientes y adecuadas a la vacante que se esta demandando para que por medio de ellas se lleguen a culminar objetivos establecidos.

Debido a los cambios existentes tanto en los mercados, como en los clientes y en los negocios, el éxito de las empresas dependerá de la calidad de su información y de la velocidad con la que dicha información pueda ser comunicada y también con la que se pueda responder y adaptarse a los cambios tecnológicos.

Si hay una posición vacante en una empresa, debe buscarse un sucesor(interno o externo).

Las posiciones vacantes se publican en las ofertas de empleo. Una oferta de empleo consiste en la publicación de una o más vacantes con el objetivo de contratar a las personas adecuadas.

RESEÑA HISTÓRICA DE SAP

Lo que hoy se conoce como SAP, una de las empresas independientes de software más grande del mundo, fue fundada en 1972 "Systemanalyse und Programmentwicklung" (la denominación más tarde se cambió por Systems, Applications and Products in Data Processing). El emprendimiento fue iniciado por un grupo de jóvenes ingenieros en Mannheim, Alemania. Los fundadores, en ese entonces empleados de IBM Alemania, compartían una visión de producción y marketing de software para soluciones integradas para empresas, ideas que no podían llevar a cabo mientras trabajaban para este gran empleador.

El primer cliente fue una sucursal alemana de ICI, una compañía química global. Pronto hubo muchas otras empresas del área local. Desde el comienzo, los fundadores reinvirtieron un gran porcentaje de los ingresos por ventas en la empresa para impulsar el desarrollo del producto y la expansión de la empresa.

En 1976, la empresa se transformo en una corporación GmbH, el equivalente de S. De R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) de Alemania.

En 1988, la firma fue constituida formalmente como SAP AG y llevó a cabo su primera oferta pública.

SAP AG, la empresa Alemana, líder de aplicaciones de negocios en arquitectura cliente / servidor, dio a conocer sus resultados fiscales de 1997, año en que se incrementaron las ventas netas en un 62%, alcanzando los 6 mil 20 millones de marcos alemanes (3 mil millones de dólares)

SAP una Corporación Mundial

Fundada en 1972 y con sede en Walldorf, Alemania, SAP es la cuarta compañía mundial en ventas de software en el mundo, y líder mundial en tecnología y ventas de aplicaciones de software empresarial en arquitectura cliente / servidor.

Ofrece la solución Sistema R/3, que soporta procesos de negocio en las áreas de finanzas, producción, logística y de recursos humanos en compañías de todos los tamaños y tipos de industria.

Con tecnología innovadora y una sólida experiencia de negocios, SAP provee a sus clientes con soluciones escalables que les permiten mejorar continuamente con 1000 procesos de negocio considerados las mejores prácticas empresariales.

Los productos de SAP dan el poder de responder rápida y efectivamente a condiciones dinámicas de mercado, ayudando a los negocios a mantener una ventaja competitiva, gracias al flujo de información integrada y en tiempo real.

SAP emplea a más de 15,000 personas en más de 50 países, quienes brindan apoyo y servicio de primer nivel a más de 9,000 compañías usuarias del R/3 alrededor del mundo.

Los productos de SAP se han convertido en poco tiempo en el Software de Negocios Líder en el Mercado, al contar con una participación del 29 por ciento a nivel global (IDC, 1996).

Esta cifra refleja la confianza depositada por empresas de todos los tamaños y sectores: desde el grupo que opera a escala mundial hasta la pequeña empresa.

Al mismo tiempo que la compañía SAP utiliza las últimas Tecnologías de Sistemas de Información como medio y método para soportar procesos empresariales de carácter global.

SAP es la cuarta compañía en ventas de software en el mundo.

Líder como proveedor de Soluciones de Negocios, con el 29 por ciento del mercado (IDC01996)

Más de 9,000 empresas en 85 países utilizan el sistema R/3

Más de 15,000 instalaciones del Sistema R/3.

Más de 15,000 empleados a nivel mundial, con presencia en 50 países.

SAP México

SAP México y Centro América, inició sus operaciones en abril de 1994 como resultado del compromiso de la empresa de proporcionar a sus clientes un servicio y asistencia de primer nivel, con personal altamente calificado.

En 1995 abrió sus oficinas en Monterrey, acercándonos a nuestros clientes del norte del país.

Desde sus comienzos SAP se ha especializado en el desarrollo de software de negocios que, de forma integrada y empleando la más avanzada tecnología, le permite un manejo global de la información que puede ser consultada en tiempo real, en múltiples idiomas y monedas del mundo.

Más de 10,000 empresas en el mundo utilizan el Sistema R/3 de SAP. Desde poderosas corporaciones como Microsoft o General Motors hasta empresas medianas y pequeñas como Lucas, una productora de dulces y sazónadores en México, y Arrocera Covadonga, una productora de granos. Estas empresas han encontrado en las soluciones SAP la herramienta más efectiva para satisfacer sus necesidades.

SAP es la empresa más grande en el mundo de software empresarial y el proveedor de software de grandes corporaciones. Sin embargo, es importante destacar que más del cincuenta por ciento de nuestros clientes en la región de México y Centroamérica son empresas medianas y pequeñas.

5.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

En *Contratación de Personal*, los flujos de información y actividades se realizan mediante distintos procedimientos que representan de forma detallada los procesos empresariales de *Contratación de Personal*.

La *contratación de personal* cuenta con siete procesos relacionados entre sí:

- *Reclutamiento de Personal*
- *Capacitación de Personal*
- *Recepción de solicitudes*
- *Selección de Personal*
- *Nueva presentación de candidatos*
- *Notificación de postergación*
- *Notificación de rechazo*

1 Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento de personal describe todas las actividades administrativas internas de la empresa que deben realizarse antes de anunciar y cubrir una necesidad de personal existente.

2 Selección de Personal

El proceso de selección de personal describe todas las actividades que se realizan en el marco de la selección del candidato adecuado.

En la nueva presentación de candidatos se decide si, los candidatos que han sido *postergados o rechazados* para una vacante determinada, serán en adelante de interés para la empresa.

En principio, un candidato permanece en el sistema hasta que ha sido contratado o rechazado.

3 El modelo de Referencia R/3

En el modelo de referencia R/3, todos los procesos de una aplicación se guardan y documentan de forma uniforme.

El modelo de referencia R/3 combina objetos de diferente tipo:

Los eventos son los impulsos que dan lugar a las funciones empresariales.

Ejemplo:

Un candidato es rechazado (evento). Como consecuencia debe comunicarse el rechazo al candidato (función).

Las relaciones lógicas entre funciones y eventos se representan mediante operadores de relación (por ejemplo y o.)

Las guías de procesos permiten realizar representaciones gráficas de las dependencias y conexiones con otros procesos.

Los flujos de información y de actividades de Contratación de personal se realizan según siete procedimientos diferentes.

El conjunto de estos procedimientos representa de forma detallada el proceso empresarial de Contratación de personal.

5.2 NECESIDADES DE PERSONAL Y CAPTACIÓN DE PERSONAL

1.- Inicio del Proceso de Contratación de Personal

En *contratación de personal*, las necesidades de personal de una empresa se representan mediante vacantes. Las vacantes son posiciones que es preciso ocupar (total o parcialmente); a este fin, se pone en marcha el proceso de contratación de personal. El objetivo de este proceso es ocupar las vacantes.

2.- Vacantes

Las vacantes poseen determinadas propiedades características (por ejemplo, una clave de posición de ocho dígitos con su correspondiente denominación de posición y la fecha a partir de la cual debe ocuparse la posición).

El ***instructor de personal*** asignado administra la vacante de acuerdo con las atribuciones del departamento de personal.

El ***responsable técnico*** de una vacante decide sobre la aptitud de los candidatos. Para este puesto puede indicarse mediante el número de personal cualquier empleado de la empresa que esté registrado en *Gestión de personal*.

El ***status de ocupación*** de una vacante indica su nivel de ocupación. El sistema determina este status a partir de los porcentajes de autorización, reserva y ocupación.

3.- Creación de una vacante

Para cada posición de la empresa que se desee ocupar de forma parcial o total debe crearse una vacante. En este sentido, deben realizarse los siguientes pasos:

- Calificar la posición como vacante.
- Determinar la fecha de inicio de la vacante.
- Indicar el instructor de personal y el responsable técnico asignados.

4.- Publicación de Vacantes

Las vacantes se hacen públicas mediante ofertas de empleo. Una oferta de empleo consiste en la publicación de un o varias vacantes en un instrumento de contratación de personal con el fin de captar a las personas adecuadas.

El proceso de contratación de personal se pone en marcha ante la existencia de posiciones vacantes.

Las posiciones vacantes representan las necesidades de personal de una empresa. Se publican en ofertas de empleo con el objeto de contratar a las personas adecuadas.

Las ofertas de empleo se realizan mediante instrumentos de contratación de personal (por ejemplo el periódico). Cada uno de estos instrumentos está asignado a un medio (por ejemplo, prensa).

5.3 REGISTRO DE LOS DATOS DE CANDIDATOS

1 Registro de Datos en Dos niveles

El concepto de registro de datos en dos niveles permite registrar los datos de los candidatos en un nivel temporal y en uno de organización.

.1 Registro de Datos Básicos

En el **primer nivel** se registran los datos básicos de todos los candidatos. En esta fase deben registrarse los datos que son imprescindibles para el envío de cartas al candidato y para la realización de estadísticas (por ejemplo: nombre, dirección, asignación organizacional del candidato, etc).

Deben registrarse los datos personales (por ejemplo: nombre, tratamiento, nacionalidad) y la dirección de todos los candidatos.

División / Subdivisión de personal (Datos personales)

Cada candidato es asignado a una división y a una subdivisión de personal.

Una ***división de personal*** es una unidad organizativa que representa una parte determinada de una división de personal desde los puntos de vista de la gestión de personal, gestión de tiempos y organización de nóminas.

Ejemplo:

En la división de personal Norte, las secciones de personal se representan entre las subdivisiones de personal Montaje, Administración y Desarrollo.

Grupos de candidatos / Área de candidatos (Datos básicos)

El **grupo de candidatos** organiza los candidatos de acuerdo con la clase de relación de empleo que han alcanzado en la empresa, por ejemplo, empleado con contrato indefinido, empleado con contrato temporal, trabajador por cuenta propia, etc. Un grupo de candidatos esta formado por candidatos internos o externos.

El **área de candidatos** estructura a los candidatos de acuerdo con criterios funcionales o jerárquicos. Una estructura jerárquica se realiza, por ejemplo, cuando los candidatos se clasifican en directivos, empleados, especialistas, etc.

Una estructura funcional se realiza, por ejemplo, cuando los candidatos se asignen a las áreas de gerencia, administración, producción, etc.

Los candidatos que envían una solicitud relacionada con una oferta de empleo se asignan a la oferta de empleo correspondiente.

Si un candidato espontáneo presenta una solicitud, se asigna a un grupo de candidatos espontáneos.

Un **grupo de candidatos espontáneos** es un criterio discrecional para la estructuración de solicitudes espontáneas.

Puede realizarse, por ejemplo, una agrupación de candidatos espontáneos de acuerdo a la actividad realizada en la empresa (por ejemplo, empleado venta, empleado investigación, empleado gestión de personal, etc)

A partir de la oferta de empleo o del grupo de candidatos espontáneos indicados, el sistema determina de forma automática un instructor de personal responsable para cada candidato.

Al asignar un candidato a una oferta de empleo, se designa el instructor de personal responsable de la vacante publicada en la oferta de empleo.

Si se desea asignar al candidato un instructor de personal distinto del establecido por el sistema, puede indicarse la persona.

.1.1 Candidatos Internos (Datos básicos)

Son todos aquellos que, en el momento de presentar la solicitud, ya son trabajadores de la empresa.

En el caso de un candidato interno debe indicarse el número de personal. Mediante este número, el sistema importa determinados datos, como el nombre y la dirección del candidato, como valores propuestos. Si fuera necesario, estos valores pueden sustituirse por otros.

Los candidatos internos deben registrarse en grupos para candidatos internos.

.1.2 Candidatos Externos

El sistema permite reconocer entre los candidatos externos a posibles candidatos que ya lo han sido previamente e identificarse a antiguos trabajadores de la empresa.

Si en el banco de datos de empleados y/o en el de candidatos existen antiguos empleados o candidatos que pueden ser idénticos al actual, el sistema muestra un listado de ellos. El usuario debe comprobar si

alguno de los empleados y/o candidatos seleccionados por el sistema es el candidato actual.

Si el usuario reconoce al candidato actual entre uno de los candidatos/empleados propuestos por el sistema, puede seleccionarlo.

Si se trata de un candidato reiterado, el sistema pasa a la medida de candidatos *Nueva solicitud*. Al mismo tiempo se importan los datos del candidato almacenados en el sistema.

Si se trata de un antiguo empleado de la empresa, se mantiene la medida de candidatos *Primer registro de datos básicos* y se importan los datos del antiguo empleado almacenados en el sistema. En caso necesario, estos datos pueden modificarse.

En las solicitudes internas, el sistema comprueba de forma automática si se trata de un candidato reiterado.

Si se identifica un candidato reiterado en el banco de datos de candidatos, el sistema pasa de forma automática a la medida de candidatos *Nueva solicitud*. Con esta medida de candidatos se actualiza el historial del candidato, es decir, la solicitud se guarda como nueva solicitud del candidato con el mismo número de personal.

Si se requiere varios candidatos de forma consecutiva, en determinados campos se mantiene los datos introducidos como valores propuestos.

.2 Registro de Datos Adicionales

El **segundo nivel** del registro de datos, el que corresponde a los datos adicionales, sólo se realiza con los candidatos que tienen interés

para la empresa. En este nivel puede asignarse un candidato a una o varias vacantes. También pueden registrarse datos de las cualificaciones, formación y antiguas empresas del candidato.

.2.1 Asignación de Vacantes

Al realizar el registro de datos adicionales un candidato puede asignarse a una o varias vacantes. Mediante la asignación a una vacante, el candidato toma parte en el proceso de selección para esta vacante.

Si un candidato ha realizado una solicitud para una oferta de empleo, el sistema propone al candidato para las vacantes publicadas en dicha oferta. En caso necesario, pueden modificarse las vacantes propuestas.

.2.2 Formación

Al realizar el registro de datos adicionales pueden registrarse los estudios que ha cursado el candidato.

Como datos de formación pueden registrarse, por ejemplo, el nombre y localidad del centro correspondiente, la especialidad elegida, así como la titulación conseguida en dicho centro.

.2.3 Cualificaciones

Al registrar los datos adicionales puede introducirse la cualificación de un candidato junto con el correspondiente nivel alcanzado (por ejemplo, alto, medio, bajo).

.2.4 Otras / Antiguas Empresas

Al registrar los datos adicionales pueden introducirse las empresas para las que el candidato ha trabajado hasta la fecha y las tareas desempeñadas en ella.

El registro de un candidato se realiza en dos niveles.

En primer lugar se registran todos los datos necesarios para la correspondencia con el candidato. Al mismo tiempo se clasifica al candidato dentro de la estructura de candidato y de las empresas.

Si el candidato es de interés para la empresa, se registran también la cualificación, la formación y otras empresas en que haya trabajado. Además, se asigna el candidato a una o varias vacantes. Mediante esta asignación el candidato toma parte en el proceso de selección para esta vacante.

El sistema permite identificar solicitudes reiteradas o de antiguos empleados de la empresa con las personas correspondientes.

5.4 ARCHIVO OPTICO

1 Archivo Óptico de Solicitudes

Los documentos originales de un candidato (por ejemplo, la carta de solicitud, el curriculum vitae y otros certificados) pueden introducirse en un archivo óptico mediante un escáner. De esta forma, están siempre disponibles y pueden ser examinados por varias personas al mismo tiempo. Los documentos originales permanecen centralizados en el departamento y, de esta forma, siempre están localizables.

2 Asignación de la Solicitud al Candidato

Es preciso asignar la solicitud al candidato antes de explorarla con el escáner. Para ello debe adjudicarse un código de barras a los documentos originales y, a continuación, asignarse el ID de código de barras (indicando

la clase de documento y la fecha de creación) al candidato con ayuda de un lector de código de barras.

Existen dos posibilidades para asignar una solicitud a su candidato:

Puede hacerse de forma directa, al realizar el registro de datos básicos del candidato.

Puede hacerse en cualquier momento después de registrar los datos del candidato mediante el modo de actualización de los datos maestros del candidato.

Una vez que se ha adjudicado un código de barras a la solicitud y ésta se ha asignado al candidato mediante el código de barras, puede procederse a la exploración con escáner. De esta forma, el sistema crea de forma automática la asignación entre la solicitud explorada y el candidato.

3 Visualización Online de Solicitudes

Las visualizaciones online del archivo óptico puede realizarse desde todas las listas y estadísticas referentes al candidato y desde todas las pantallas que tengan relación con la visibilidad y actualización de los datos maestros del candidato.

Las solicitudes de los candidatos pueden guardares en un archivo óptico con la ayuda de un escáner.

La asignación entre las solicitudes guardadas en el archivo óptico y los candidatos se realizan mediante un identificador unívoco (código de barras).

5.5 GESTION DE CANDIDATOS

1 Estructura de Datos de Candidatos

Para realizar los datos de un candidato debe conocerse el infotipo en el que están agrupados dichos datos dentro del sistema. Sólo de esta forma puede accederse directamente a determinados datos o guardar la información en el lugar del sistema correspondiente.

Los infotipos fundamentales de la contratación de personal son:

Asignación organizacional	(infotipo 0001)
Datos personales	(Infotipo 0002)
Direcciones	(Infotipo 0006)
Medidas de candidatos	(Infotipo 4000)
Solicitudes	(Infotipo 4001)
Asignación de vacantes	(Infotipo 4002)
Formación	(Infotipo 0022)
Empresas anteriores	(infotipo 0023)
Cualificaciones	(Infotipo 1001)
Relación bancaria	(Infotipo 0009)

En el infotipo **Solicitudes** (4001) se indica si una solicitud se remite a una oferta de empleo o se ha recibido de forma espontánea.

Para cada solicitud de un candidato, se crea en el sistema un nuevo registro de datos del infotipo.

Cada registro hace referencia a un momento determinado, es decir, la fecha de recepción de la solicitud está incluida entre la fecha inicial y final del registro.

En el infotipo **Asignación organizacional** (0001) se guardan tanto la incorporación de un candidato en la estructura de la empresa y de candidatos como el instructor de personal responsable para dicho candidato.

En el marco de la *estructura de la empresa* se establece la sociedad, división y subdivisión en que se introduce el candidato.

La estructura de *candidatos* permite asignar candidatos a grupos y a áreas de candidatos.

2 Medidas de Candidatos

En el infotipo *Medidas de candidatos* (4000) se guardan todas las medidas de candidatos que se efectúan para un candidato. Estas pueden ser:

Procedimientos de trabajo para el registro de datos (por ejemplo, Primer registro de los datos del candidato o registros de datos adicionales)

Procedimientos de trabajo que modifican el status global del candidato (por ejemplo, Rechazo del candidato o Postergación del candidato).

La información más importante del infotipo es el status global del candidato (por ejemplo, *En proceso*, *Postergado* o *Rechazado*). Este depende de la última medida de candidatos efectuada para este candidato. Si para un candidato se lleva a cabo, por ejemplo, la medida *Postergar candidato*, el status global de este candidato será *Postergado*.

En el programa estándar , para cada medida que se efectúa, se crea un nuevo registro del infotipo *Medidas de candidatos* para el candidato.

Además de la medida efectuada para un candidato, en el infotipo *Medidas de candidato* se indica si el candidato ha presentado alguna referencia. Si esto es así, puede indicar el nombre del empleado que ha recomendado al candidato en un texto al margen de la evaluación.

3 Asignación de Vacantes

En el infotipo *Asignación de vacante* (4002) se guardan las vacantes a las que está asignado un candidato.

Mediante la asignación a una vacante, el candidato toma parte en el proceso de selección para esta vacante. El estado del candidato en el proceso de selección se determina a través del status de asignación de vacante del candidato para dicha vacante.

Un candidato puede estar asignado al proceso de selección de varias vacantes al mismo tiempo. En este caso deben establecerse diversas prioridades para cada asignación de vacante. Además, debe existir un status propio para cada asignación de vacante.

4 Proceso de Selección

En la contratación de personal se utilizan dos clases de procesos de selección:

Un proceso de selección global.

Un proceso de selección para cada vacante.

En el proceso de selección global de una empresa toman parte todos los candidatos registrados. En este proceso se decide si la empresa puede tener interés en el candidato en cuestión. Si esto es así, es decir, si el candidato no es rechazado, puede tomar parte en uno o varios procesos

de selección para una vacante. En este caso deben asignarse a dicho candidato las vacantes correspondientes.

Tanto en el proceso de selección global como en los que se realizan para cada vacante, la decisión sobre el interés que la empresa tenga en el candidato puede cambiarse en cualquier momento. La posición actual de un candidato en un proceso de selección se representa en el status del candidato.

5 Status del Candidato

Existen dos status del candidato correspondiente a las dos clases de procesos de selección:

Status global

Indica la posición actual de un candidato en el proceso de selección global de la empresa (*por ejemplo, En proceso, Postergado o Invitado*)

Status de asignación de vacante

Indica la posición actual de un candidato en el proceso de selección para una vacante determinada (*por ejemplo, En proceso, Postergado o Invitado*)

El status global se adjudica en el primer registro de datos del candidato y, a partir de ese momento, debe constar siempre en los datos del candidato. Este status permite conocer si un candidato toma parte en algún proceso de selección en un momento determinado (*status global, por ejemplo, En proceso, Postergado o Invitado*)

Tan pronto como se asigna una vacante a un candidato, éste obtiene un status de asignación de vacante. Si un candidato tiene varias

asignaciones de vacantes, existe un status de asignación de vacante para cada una de estas asignaciones.

6 Desarrollo Típico de la Solicitudes

Tanto el status global como el de asignación de vacante varían por regla general a lo largo del proceso de selección. Un proceso de selección finaliza cuando todos los candidatos que toman parte en dicho proceso tiene el status *Rechazado o Aceptado*.

En algunos casos el status global influye sobre el status de asignación de vacante.

Ejemplo:

Si un candidato tiene el status global Rechazado, el status de asignación de vacante debe tener el mismo valor ya que, si el candidato ha sido rechazado para toda la empresa, no puede seguir tomando parte en el proceso de selección de una vacante determinada.

7 Medidas de Candidatos

Las medidas de candidatos son actividades (ciclos de trabajo) previamente configuradas en el sistema que modifican el status global del candidato. En algunos casos, una medida de candidatos puede tener asignada una secuencia de infotipos que se procesan en su propio marco.

En la Contratación de personal se utilizan infotipos especiales para el candidato e infotipos de la Gestión de personal.

En el infotipo Medidas de candidatos (4000) se guarda el status global de un candidato y en el infotipo Asignación de vacantes (4002), el status de la asignación de vacante del candidato.

El status global muestra la posición actual de un candidato en el proceso global de selección de una empresa. El status de asignación de vacante de un candidato para una vacante determinada muestra la posición en que se encuentra el candidato en ese momento en el proceso de selección para dicha vacante.

El status global de un candidato se modifica siempre que se efectúan medidas de candidatos.

5.6 GESTION DEL PROCESO DE SELECCION

1 Operaciones de la Gestión de Candidatos

En el marco de un proceso de selección, el registro, la planificación y el registro en log de las actividades de un candidato se realizan a través de las denominaciones operaciones de la gestión de candidatos.

Una **operación** es un paso administrativo concreto por el que pasa un candidato en el proceso de selección (por ejemplo, *salida del acuse de recibo, invitación a una entrevista, etc*)

Al efectuar una medida de candidatos, el sistema crea de forma automática determinadas operaciones para los candidatos. Por ejemplo, si se invita a un candidato a una entrevista personal, la operación *Invitación a una entrevista personal* se realiza de forma automática para el candidato. Mediante esta operación puede imprimirse una carta de invitación para el candidato.

.1 Propiedades de la Operaciones

Las operaciones tienen distintas características, como por ejemplo:

Planificada/Terminada

Cada operación debe calificarse como terminada si ya ha sido realizada para el candidato, o como planificada si todavía debe realizarse.

Clase de operación

Mediante la clase e operación se determina la actividad que debe realizarse para cada candidato (por ejemplo, Salida del acuse de recibo, Invitación a una entrevista personal o Fecha de la entrevista personal)

Fecha de ejecución (según los casos, también hora)

En las operaciones planificadas, la fecha de ejecución indica el día límite para la realización de la actividad y, en las operaciones terminadas, la fecha en que se realizó.

Responsable de la operación

Es el responsable de que la operación en cuestión se realice dentro del plazo establecido, es decir, sobre él recae la responsabilidad técnica de la realización de la operación.

.2 Creación de Operaciones

Si se desea documentar las actividades del candidato que se han realizado sin el apoyo del sistema, puede crearse la operación correspondiente de forma normal.

Ejemplo.

Si se transfiere el acta de un candidato a su responsable técnico, éste debe devolverla en un plazo determinado.

2 Operaciones Subsiguientes

Si existen una o varias operaciones para un candidato, el sistema permite crear otras operaciones de manera simplificada. Para ello, tras la selección de una operación existente y la activación de la función *Operaciones subsiguientes*, el sistema propone las operaciones oportunas

para la operación seleccionada. Estas operaciones subsiguientes pueden transferirse como operaciones planificadas o terminadas.

3 Propiedades de las Operaciones

Las operaciones permiten realizar los siguientes trabajos (Tareas repetitivas):

Gestión de la correspondencia con el candidato

Transferencia de datos de candidatos a la gestión de personal

Para cada operación, pueden enviarse recordatorios en forma de mail a través de SAP-Office.

4 Confección de cartas a los Candidatos

Al configurar el sistema se crean uno o varios documentos/cartas estándar (textos estándar) con las variables correspondientes para los datos del candidato, con el procesador de textos de SAP o con Microsoft Word para Windows, para poderlos utilizar en las clases de operación que incluyen el envío de una carta/documento al candidato (por ejemplo, salida del acuse de recibo).

Si desea enviar una carta estándar a un candidato, éste debe tener asignada la clase de operación correspondiente y la indicación del texto estándar requerido. A continuación, puede visualizar o imprimir la carta. Los datos personales del candidato se introducen de forma automática en la carta estándar.

Si se desea enviar una carta estándar a un candidato, éste debe tener asignada la clase de operación correspondiente y la indicación del texto estándar requerido. A continuación, puede visualizar o imprimir la

carta. Los datos personales del candidato se introducen de forma automática en la carta estándar.

Si se desea enviar una carta estándar a un candidato, éste debe tener asignada la clase de operación correspondiente y la indicación del texto estándar requerido. A continuación, puede visualizar o imprimir la carta. Los datos personales del candidato se introducen de forma automática en la carta estándar.

Si se desea enviar una carta individual a un candidato, las operaciones planificadas permiten modificar de forma individual una copia de la carta estándar asignada con los datos del candidato.

Cada carta seleccionada puede emitirse de forma individual mediante la operación correspondiente o junto con otras cartas en el procesamiento en masa.

5 Operaciones de Referencia

En algunas ocasiones en una carta, mail, transferencia de datos a la *Gestión de personal* se precisa información de una segunda operación. Si existe una referencia entre la operación que contiene los datos necesarios y la que necesita los datos, estos datos se incluyen de forma automática en el texto en cuestión.

En los dos ejemplos siguientes se realizan operaciones de referencia de forma automática:

Ejemplo 1:

El candidato recibe el status global *Invitado*. Como consecuencia se crean de forma automática las operaciones *Invitación a entrevista personal* y Fecha de *entrevista personal*. La primera hace referencia a la segunda.

Mediante esta referencia, datos como la fecha o la hora de la entrevista se incluyen de forma automática en la carta de la operación *Invitación a entrevista personal*.

Ejemplo 2:

El candidato recibe el status *Aceptado*. Como consecuencia se crean de forma automática las operaciones *Fecha de contratación y transferencia de datos del candidato*.

La segunda hace referencia a la primera. Mediante la referencia entre ambas operaciones, la contratación de personal adoptará automáticamente la fecha indicada en la operación *Fecha de contratación*.

6 Tareas Repetitivas

El concepto ***tareas repetitivas*** permite realizar una impresión en masa de cartas o una transferencia de datos tantas veces como sea necesario hasta conseguir el resultado deseado.

Las tareas repetitivas utilizan distintos informes que se clasifican en dos niveles. En primer lugar, para cada tarea (impresión de cartas, transferencia de cartas, transferencia de datos) se realiza un informe que lleva a cabo la tarea. La realización de este informe puede repetirse tantas veces como se desee, así como efectuarse en modo test. Una vez realizada la tarea, las operaciones planificadas correspondientes se clasifican como *Terminadas* mediante un segundo informe.

De esta forma, se cierran las operaciones correspondientes y no vuelven a seleccionarse en las próximas impresiones de cartas o transferencias de datos.

7 Operaciones de un Instructor de Personal

El sistema permite obtener una lista de todas las operaciones planificadas que debe realizar un instructor de personal en un periodo de tiempo determinado.

Para cada operación puede enviarse directamente desde la lista una carta recordatorio en forma de mail. Los receptores de estos mail's pueden ser el instructor de personal responsable del candidato, el responsable de la operación y el responsable de la operación de referencia.

El registro, la planificación y el registro en log de las actividades realizadas para un candidato se efectúan mediante operaciones: En determinadas situaciones, al efectuar una medida de candidatos, el sistema crea estas operaciones de forma automática para un candidato.

Las operaciones permiten transferir datos de candidatos a Gestión de personal y gestionar la correspondencia con los candidatos.

En el marco de las correspondencia con los candidatos, las cartas pueden confeccionarse de forma automática, es decir, con ayuda de textos estándar. Los candidatos pueden recibir cartas individuales y cartas estándar. El conjunto de las cartas de los candidatos puede imprimirse de forma individual o mediante el procesamiento en masa.

5.7 SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA VACANTES

1 Proceso de Selección para Vacantes

En la selección de candidatos que pueden ser interesantes para una vacante, el sistema permite las siguientes posibilidades.

Los candidatos pueden según el perfil de requisitos de una posición o mediante perfiles de cualificaciones de libre elección.

Los candidatos pueden seleccionarse según criterios como la edad o el código postal.

Puede comprobar la aptitud de un candidato para una vacante determinada mediante la inspección de una descripción breve y de los documentos de solicitud archivados.

Estas posibilidades de preselección de candidatos se explicarán con mayor detalle a continuación.

Un candidato seleccionado toma parte en el proceso de selección para una vacante si está asignado a esta vacante.

2 Preselección de Candidatos

.2.1 Preselección de candidatos en un Pool de Candidatos

En el marco de la preselección de candidatos puede confeccionarse una lista de todos los candidatos del pool de candidatos, es decir, todos los que tengan el status global *postergado*. Desde la lista pueden visualizarse los documentos y la descripción breve de cada candidato. Cada uno de ellos puede ser asignado a una o varias vacantes.

También se puede rechazar a un candidato directamente desde la lista.

.2.2 Preselección de Candidatos Según Perfil de Cualificaciones

En el mercado de la preselección de personal puede definirse un catálogo de cualificaciones que debe cumplir un candidato. Mediante este

catálogo, el sistema indica los candidatos que cumplen total o parcialmente las cualificaciones establecidas. La lista de los candidatos indicados permite, por una parte, visualizar los documentos originales archivados y la descripción breve del candidato y, por otra parte, asignar directamente a un candidato a una vacante.

.2.3 Preselección de Candidatos Mediante Perfil de Posición

En el marco de la preselección de personal puede definirse un perfil de requisitos para una posición. Mediante este perfil, el sistema indica de forma automática los candidatos que cumplen total o parcialmente las cualificaciones establecidas.

La lista de candidatos indicados permite las particularidades de las cualificaciones de un candidato con las del perfil de requisitos de la posición correspondiente mediante una comparación de perfiles. Desde la lista puede asignarse directamente un candidato a una vacante. También es posible visualizar los documentos originales archivados y la descripción breve del candidato desde la lista.

3 Búsqueda de una Decisión en el Proceso de Selección para una Vacante

Una vez asignado el candidato a una vacante, puede comprobarse la aptitud del candidato para dicha vacante. A este fin, se confecciona una lista con todos los candidatos asignados a una vacante determinada que tiene el mismo status de asignación de vacante para dicha vacante (por ejemplo, En proceso).

Para cada candidato de la lista pueden examinarse los documentos originales archivados y una descripción breve que contiene los datos más importantes del candidato. Si esta información ayuda a la toma de decisión

sobre la aptitud del candidato para la vacante, esta se documenta mediante la modificación del status de asignación de vacante del candidato.

4 Administración del Proceso de Selección para Vacantes

Si se modifica el status de asignación de vacante de un candidato deben realizarse los pasos administrativos necesarios. Para ello debe seguirse el siguiente procedimiento:

Se confecciona una lista de todos los candidatos que están asignados a la misma vacante que en la etapa de trabajo anterior y que han obtenido un status determinado para dicha vacante (por ejemplo, Invitar). Desde la lista pueden realizarse todas aquellas actividades subsiguientes determinadas por el status de asignación de vacante correspondiente (por ejemplo, Modificar status global, Crear operación Invitación a entrevista personal y Fecha de la entrevista personal...).

Existen varias posibilidades de selección de selección para encontrar los candidatos adecuados para una vacante (por ejemplo, búsqueda de candidato según perfiles de requisitos de las posiciones o según perfiles de cualificaciones de libre elección).

Si un candidato es interesante para una vacante, se asigna a esta vacante; de esta forma, toma parte en el proceso de selección para la vacante.

El proceso de selección para una vacante se desarrolla en varias etapas: Se realizan determinadas acciones (por ejemplo, entrevistas personales) para tomar una decisión en el proceso de selección. A partir de éstas tienen lugar determinadas actividades subsiguientes para la gestión del proceso de selección.

5.8 CONTRATACION DE CANDIDATOS

1 Cierre del Proceso de Selección para una Vacante

Una vez que el candidato aceptado para una vacante ha firmado el contrato, se cierra el proceso de selección para la vacante correspondiente. Para ello debe procederse de la siguiente manera:

Mediante la medida de candidatos *Preparar contratación*, el candidato aceptado recibe el status global *Aceptado*.

En una etapa de trabajo adicional se cambia a *Aceptado* el status de asignación de vacante del candidato para la vacante correspondiente. Si el candidato está asignado a otras vacantes, debe cambiarse el status de estas asignaciones a *Rechazado*.

En la siguiente etapa de trabajo puede cambiarse a *Rechazado* los status de asignación de vacante del resto de candidatos asignados a esta vacante.

Finalmente, se indica la fecha de contratación del candidato en la operación *Fecha de contratación* creada de forma automática para el candidato.

Además de la operación *Fecha de contratación*, se realiza de forma automática para el candidato contratado la operación *Transferencia de datos del candidato*.

Para evitar que cuando vuelva a crearse una vacante para esta posición le sean asignados antiguos candidatos, deben delimitarse las asignaciones de vacante para todos los candidatos. Para ello puede utilizarse la lista de actualización de asignaciones de vacante.

2 Transferencia de Datos a la Gestión de Personal

Una vez contratado un candidato, pueden transferirse sus datos a *Gestión de Personal*. En la transferencia de datos se traspasan los datos del candidato directamente del banco de datos de candidatos al banco de datos de empleados.

Por lo general, la transferencia de datos se realiza desde *Gestión de Personal*. Para ello se efectúa la medida de personal Contratación con transferencia de datos.

5.9 CONTRATACION DE PERSONAL FORMANDO PARTE COMO USUARIO EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

1 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVA.- En una estructura organizativa deben existir unidades organizativas que deben estar vinculadas para crear la estructura jerárquica de una empresa y una red entre los objetos.

.1 Objetos que componen la estructura organizativa

.1.1 Unidad Organizativa (O). Es el medio para relacionar los diferentes departamentos y grupos de personal dentro de un plan de organización. Su status depende de las posiciones en la jerarquía de la compañía.

Las unidades organizativas, describen las diferentes divisiones de su empresa.

.1.2 Posiciones (s). Son funciones específicas de la empresa ocupadas por personas. P/e: Asistente de compras Asistente de ventas.

.1.3 Funciones ©. Son clasificaciones generales de puestos de trabajo que existen en una empresa y es una clasificación general de las tareas que deben realizar los empleados. Cada función es única en la empresa, P/e: Secretaria Asistente.

.1.4 Personas (P). Se asignan a posiciones en función de las necesidades de la posición. Las posiciones pueden ocuparse parcial o totalmente.

.1.5 Puestos de Trabajo (A) Describen el lugar físico en el que se ejecutan las tareas, varias posiciones pueden compartir un puesto de trabajo. El puesto de trabajo describe la ubicación en la que se ejecuta el trabajo.

.1.6 Tareas (T). Sirven para describir funciones y posiciones. Desde (PA), las tareas pueden ser obligaciones individuales, responsables o competencias que deben ejecutar los empleados. P/e la recepción de llamadas telefónicas.

Todas las tareas se recogen en un catálogo de tareas.

Si se planea vincular las tareas con funciones y posiciones, deben vincularse primero las tareas comunes a todas las posiciones con la función. Al crear las posiciones a través de funciones, las tareas se transfieren automáticamente a las posiciones.

2 MODELO DE ORGANIZACIÓN

El modelo de organización se basa en la creación y utilización de objetos de organización y en los vínculos que los unen.

Los objetos se crean y actualizan individualmente y se relacionan mediante vínculos para construir una red flexible para planificar y evaluar al personal.

Los diferentes escenarios de planificación se soportan en varias variantes de plan, que contienen planes totalmente independientes. Esto nos permite hacer simulaciones.

Las vinculaciones entre unidades de organización forman un: **Plan de Organización.**

3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA LA GESTION DE PERSONAL

La estructura de la empresa para la gestión de personal se determina por los elementos siguientes:

.1 **Mandante.-** Es una parte del sistema independiente a nivel jurídico, y de organización. (p/e: Grupo de empresas)

No es posible acceder a los datos de personal de otro mandante, ni intercambio de datos entre mandantes.

Si se quiere trasladar a un empleado a un mandante a otro, se tiene que dar de baja de un mandante y darlo de alta en otro mandante.

La planificación y desarrollo de personal se basa en el uso de objetos y vinculaciones. Hay 5 tipos básicos de objetos.

.2 Unidades de organización (O) = Describen las distintas unidades empresariales de una determinada empresa. Las unidades de organización no tienen relaciones laterales, sólo jerárquicas. **Vinculando unidades de organización obtenemos una estructura organizativa.**

.3 Funciones © = son clasificaciones generales para determinar tareas que deben realizar un empleado. Una función puede estar vinculada a más de una posición.

Una plantilla de personal identifica las diferentes funciones que existen en una empresa. **Vinculando funciones obtenemos un plan de carrera.**

.4 Posiciones (S) = son una descripción más amplia de las funciones, por lo tanto varias posiciones pueden hacer las mismas actividades.

El organigrama identifica la cadena de comandos o la estructura de autoridad de una empresa. **Vinculando posiciones obtenemos un organigrama.**

.5 Tareas (T) = describe las responsabilidades de trabajo de las funciones y de las posiciones. Las responsabilidades de la posición incorporan tareas vinculadas a la función.

El catálogo de tareas identifica las tareas que se llevan a cabo en una empresa. El catálogo también puede identificar un juego de tareas que se realizan conjuntamente por rutina.

.6 Puestos de trabajo (A) = es el lugar físico donde se ejecutan las tareas.

El índice de puestos de trabajo identifican los distintos puestos de trabajo que existen en una empresa

.7 Sociedad.- Es una unidad jerárquicamente independiente con contabilidad cerrada, representa el nivel máximo de la estructura de la empresa dentro de un mandante.

.8 División de personal.- Es una unidad específica de la gestión de personal y representa la subdivisión de una sociedad en sub-unidades.

Con la división de personal se puede generar valores propuestos al introducir datos p/e: el área de nómina, constituye una unidad de la verificación de autorizaciones.

.9 Subdivisiones del personal.- En éste nivel se realiza el control de aspectos principales de la gestión de personal como la estructura tarifaria, y el centro de costos nómina y la planificación de los horarios de trabajo.

Sus principales funciones organizativas son:

Especificar la agrupación de países controlando así el diálogo de la entrada de datos maestros tratamiento de las C.C. nómina y grupos profesionales en el cálculo de la nómina por cada nacionalidad, gestión de tiempos, actividades empresarial, calendario festivos, y se definen las c.c. nóminas específicas para la subdivisión de personal por división de personal.

.10 Grupo de personal.- Comparta una división global. El grupo de personal define la posición del empleado en la empresa de acuerdo a su capacidad de trabajo.

Son: Externos, Activos, Pensionistas. (Catálogo estándar existente).

.11 Area de personal: Representa una clasificación más detallada de los grupos de personal según el status del empleado. p/e:

Activos, Empleados en formación, asalariado por horas, empleado fuera de convenio, o empleado.

.12 Area de Nómina de Personal.- Representa una unidad de organización para la realización del cálculo de la nómina.

Todos los empleados, cuya nómina debe calcularse en el mismo momento, se agrupan en un área de nómina y se define el cálculo de la misma por fecha o por periodos. (mensual, quincenal, Semanal, etc.)

4 PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE UN CANDIDATO:

Las empresas experimentan transformaciones continuas y no tienen una organización rígida. Algunos empleados abandonan la empresa, otros cambian de departamento en la misma empresa. Algunas posiciones quedan vacantes y es preciso buscar sucesores apropiados para ocuparlas. Si no se encuentra ningún sucesor apropiado dentro de la empresa, deben buscarse uno externo. Con este fin se utilizan generalmente las ofertas de empleo.

Las candidaturas entrantes deben registrarse en el sistema. Los candidatos pueden rechazar inmediatamente o pasar a la selección final. Las cualificaciones de estos candidatos pueden compararse con los requisitos de la posición a ocupar. De esta manera se proponen los empleados adecuados. Los candidatos de la selección final son informados de la situación de su candidatura y convocados para entrevistas. En el siguiente paso se envían cartas de rechazo o se ofrecen contratos, según el caso. Si se produce una contratación, los datos personales se completan en el sistema.

El sistema soporta este proceso íntegro, es decir, los encargados responsables son informados automáticamente, por ejemplo, sobre candidaturas entrantes y la documentación de las candidaturas puede grabarse en archivos ópticos y después transferirse.

Proceso:

Vacante \rightleftarrows Oferta de empleo \rightleftarrows Candidatos \rightleftarrows Comparación de Perfiles \rightleftarrows Notificación de rechazo u ofrecimientos de contrato \rightleftarrows CONTRATACIÓN

Si hay una posición vacante en una empresa, deben buscarse un sucesor (interno o externo). Las posiciones vacantes se publican en las ofertas de empleo. Una oferta de empleo consiste en la publicación de una o más vacantes con el objetivo de contratar a las personas adecuadas. Las candidaturas que entran se comparan. Puede crearse para este efecto una "Lista ranking" de los candidatos adecuados mediante una comparación de perfiles de las solicitudes de trabajo y las cualificaciones de los candidatos. Estos candidatos atraviesan un proceso de selección, contratándose a un / a empleado / a adecuados.

5 DESARROLLO Y NECESIDADES DE PERSONAL:

A) PLANIFICACION DE CARRERAS:

Propone las funciones apropiadas para un empleado. Pueden visualizarse las posiciones para averiguar si existe una necesidad. Aparece un listado de vacantes y periodos de ocupación de las posiciones.

La planificación de sucesión tiene por objeto determinar un sucesor dónde para una posición de la empresa. (necesidad a cubrir de arriba hacia abajo).

B) PLANIFICACION DE SUCESION:

A partir de una vacante, que crea una necesidad, se toman candidatos o sucesores primero internamente.

La planificación de sucesión propone a las personas que dentro de la empresa puedan ser aptas para cubrir la necesidad de dicha vacante.

La planificación de sucesión tienen por objeto determinar un suceso idóneo para una posición de la empresa. (necesidad a cubrir de arriba hacia abajo)

C) QUE ES UN MODELO DE CARRERA:

Es una posible ruta a seguir para ascender, o vías de acceso con las que se modifican empleados en la empresa.

Se pueden ver en el menú de la Planificación de carreras y sucesión. Posteriormente se especifica a una persona y existe en esta ventana la posibilidad de limitar aún más la búsqueda especificado más datos o seleccionando limitaciones en a pantalla inicial.

D) LISTA RANKING POSICIONES:

Después de seleccionarse una o más funciones pueden visualizarse las posiciones a ocupar. Para cada posición se calcula un porcentaje de aptitud, que va a comparar las cualificaciones necesarias para una posición (requisitos) y las cualificaciones de la persona. Además puede crearse una comparación de perfiles para cada caso.

E) COMPARACIÓN DE PERFILES:

Creación de un perfil de aptitud mediante comparación de los requisitos de una posición con las cualificaciones de una persona.

Una vez que se ha hecho la comparación del perfil de requisitos contra las cualificaciones del candidato, los datos del candidato son transferidos y su posición queda vacante de tal modo que si surge la necesidad de un nuevo titular, esta se identificará como vacante.

Si el empleado deja la empresa o cambia de actividad, la posición anterior se dice que queda "vacante" o libre. Esto pone de manifiesto que ha surgido una necesidad.

Cada posición vacante es una posición a ocupar (completa o parcialmente).

F) PUBLICACION DE POSICIONES VACANTES.

Las vacantes se publican en Ofertas de empleo las cuales se consideran como instrumentos de contratación de personal, y pueden ser periódicos, agencias de contratación, etc. Los medios y los medios y los institutos de contratación de personal y pueden ser periódicos, agencias de contratación etc. Los medios y los institutos de contratación se crean, y si es necesario se actualizan mediante el Customazing.

G) ENTRADA DE DATOS

Los datos del candidato se introducen en 2 niveles:

1er. Nivel: datos básicos del candidato. Paso obligatorio para todos los candidatos (se introducen datos como: dirección, asignación de organización del candidato)

2do. nivel : son datos adicionales del candidato, solamente para candidatos que interesan (se introducen datos como: cualificaciones, nivel de formación, empresa anterior, etc.)

H) ESTRUCTURACIÓN DE CANDIDATO:

Se estructuran de acuerdo a distintos criterios:

1. candidatos internos / externos
2. candidatos espontáneos.
3. Grupo de candidatos
4. Área de candidatos

I) STATUS DE CANDIDATO

En correspondencia con las dos clases de selección, se distinguen dos status de candidato:

.1 Status global: especifica el status actual (tratamiento, postergado convocar) de un candidato en el proceso de selección global de la empresa.

.2 Status de la asignación de vacante: especifica el status actual (por ejemplo, en tratamiento, postergado, convocar) de un candidato en el proceso de selección global para una vacante determinada.

6 PROCESO DE SELECCION DE UNA VACANTE

- Una vacante es publicada en una Oferta de Empleo
- Se tiene un pool de candidatos.
- Se asignan una vacante
- Para la búsqueda o decisión, se ha considerado varios aspectos tales como: perfil de requisitos (a través de una posición), otros criterios(edad), documento original (archivo opción), retrato breve (base de datos).

7 PROPIEDADES DE LA OPERACIÓN EN LA GESTION DE PERSONAL

Una operación en la gestión de personal de candidatos tiene, entre otras cosas las siguientes características:

- Status de operación (planificación o terminada)
- Clase de operación (enviar confirmación de entrada, transferir de acta de candidato)
- Fecha de ejecución (día y hora)
- Empleado responsable de la ejecución por fechas de la operación en la gestión de candidatos.
- Gestión de la correspondencia de los candidatos.
- Transferencia de datos de candidatos a Gestión de personal.

8 CONTRATACION DE UN CANDIDATO

Si la empresa contrata a un candidato, los datos almacenados sobre le mismo se pueden transferir a la **Gestión de personal**. En la transferencia, de los datos del candidato se transfieren directamente de la base de datos del candidato a la base de datos de personal.

La transferencia de datos se lanza normalmente en la **Gestión de personal**. Con este fin se ejecuta para el candidato la medida **contratación con transferencia de datos**.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

El administrador requiere aprender las características y las funciones de un sin número de herramientas administrativas como el cirujano que utiliza pinzas, bisturí y dispone de diversos instrumentos que están a la mano cuando opera. Escoge el mas adecuado al caso, no utiliza todas las herramientas a la vez. En la administración el administrador, como el médico, se forma frente al caso, frente al problema y la circunstancia. Por desgracia, muchas de las empresas que contratan los servicios de un administrador quisieran que con una sola herramienta y una pequeña intervención de él se resolvieran los problemas, como si nuestra disciplina fuera la panacea.

El empresario y hasta nosotros como practicantes debemos entender que el criterio requiere de mucho tiempo de maduración para formarse y es fruto de un esfuerzo continuo y de la permanente aplicación para formarse y la permanente aplicación de las herramientas.

Éstas las aprendemos durante nuestra formación profesional, pero no sabemos cuándo tendremos la oportunidad de aplicarlas, por lo que hay que tenerlas siempre en la mente, como el médico las tiene en buenas condiciones para su uso. Por desgracia, hay quien piensa que para qué aprender lo que se va a utilizar dentro de 15 0 20 años.

Por eso la preparación debe de ser constante y evolutiva, ya que los avances tecnológicos dan pasos enormes y surgen nuevas formas de pensar, organizar y vivir.

Es por eso que con el sistema R/3 SAP se ha marcado un nuevo hito en lo referente a las aplicaciones estandarizadas de uso. Basado en las tecnologías de desarrollo más avanzadas, R/3 facilita una integración completa de la administración de empresas y el procesamiento de datos.

Con el Sistema R/3 SAP R.H. la información es satisfactoriamente confiable. La toma de decisión estará basada en la experiencia del o de los que se encuentran encargados para escoger a la persona idónea. Además cuenta con características que a mediano plazo surgen:

Información veraz, confiable y oportuna

Fácil acceso a la información

Mayor administración de los empleados

Sistema integral de información

Muy aparte de que es un sistema muy completo (desde la entrada de los empleados hasta los directivos de la empresa) el módulo de R.H. esta pensado para tener confianza de que la información (bien alimentada) será un apoyo para actuar y determinar alguna decisión

Afortunadamente el proceso de reclutamiento y selección de personal es y será un filtro para encontrar la persona mas capacitada y preparada. Hoy por hoy las empresas exigen mayor preparación pero también esas empresas son las que se preocupan mas por su gente. El mundo va evolucionando a grandes pasos y no tardara el momento en que si quieres encontrar trabajo; no nada mas en tu ciudad o en el país; todo se haga a través de la computadora y te manden un e-mail diciendo que esas contratado para trabajar en Alemania, Japón, etc... Es cierto que la

globalización mundial de mercados va exigir mas para ser mejores y los pocos que queden tendrán que redoblar esfuerzos para encontrar algún trabajo.

Las empresas extranjeras manejarán o se asimilarán al proceso de selección de R/3 SAP R.H. de las cuales esta se encuentra a nivel mundial, y no tardara en mejorarse el sistema para ser el mejor.

El sentido humano no debe perderse de vista, ya que con seres humanos trabajamos y convivimos. Siempre estar lo mas actualizados para no atrasarnos de las nuevas tendencias que hay y que vendrán a contagiarnos.

El siguiente cuento de Anthony de Mello nos puede ayudar a reflexionar sobre la importancia de aprender cosas que no sabemos cuándo las utilizaremos.

“Cuando llegó a oídos del Maestro la noticia de que el bosque se había devastado por el fuego, movilizó inmediatamente a sus discípulos y le dijo:”

- Debemos replantar los cedros
- ¡Los cedros!- exclamó incrédulo uno de ellos-. ¡Pero si tardan más de dos mil años en crecer!
- Entonces tenemos que empezar de inmediato –dijo el Maestro-. ¡No hay un minuto que perder!

El cuento de Anthony de Mello que relatamos nos hace reflexionar sobre la responsabilidad histórica que tenemos ante futuras generaciones y no nos debemos abatir ni eludir nuestra acción por muy grandes o aparentemente muy lejanos que sean los problemas a resolver.

CITACIONES

- **Manual del Administrador de Empresas**
Kenneth J., Albert
Ed. Mc. Graw Hill
1983 (3ra. Edición)
- **Gerencia y Recursos Humanos**
Carlos Londoño / Rodrigo Mesa
Ed. Norma
1991
- **Enciclopedia del Management**
Tomo 4
Edición 1990
- **Administración de Recursos Humanos**
Arias Galicia, Fernando
Ed. Trillas
1994
- **Administración de Personal, 1ra. Parte, Relaciones Humanas**
Reyes Ponce, Agustín
Ed. Limusa Noriega
1991
- **Administración de Personal**
Amaro Guzmán, Raymundo
Ed. Limusa Noriega
1990

- **Administración de los Recursos Humanos y Personal**
Heneman, Herbert
Ed. Celsa
1991
- **Planeación Estratégica de los Recursos Humanos**
Guerin, Gilles
Ed. Legis Editores
1992
- **Administración de los Recursos Humanos**
Killian, Ray A.
Ed. Editora Técnica
1978
- **Administración de Personal y Recursos Humanos**
Werther, William B. / Davis, Keith
Ed. Mc. Graw Hill
1991
- **El Recurso Humano Generador de Calidad y Productividad**
Lezama Saavedra, Raul Arturo
Ed. Raul Arturo Saavedra
1993
- **Recursos Humanos (para no especializados)**
Ed. Ediciones Macchi
1993

OTRAS REFERENCIAS

- **Administrate Hoy**
“ La practica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa “
Año 5, Num. 49
Edición Latinoamericana
1999
- **Entrepreneur**
“ La autoridad para el Emprendedor “
Vol. 7 , Num. 10
Entrepreneur – México
1999
- **Expansión**
“ Agregue valor a la empresa “
Año XXX , Num. 777
Grupo Editorial Expansión
1999
- **Manual de Configuración HR315 Personal BESCHASSUNG**
SAP México - Centroamérica
- www.sap.com
- www.sap.com/mexico/index.htm
- www.sap.com/mexico/avoutus/index.htm