

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
RECLUTAMIENTO - SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA EN EL
HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO-
CHICLAYO 2013**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Dante Mauricio Bulnes Davies

Chiclayo, 30 de Junio del 2014

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL
RECLUTAMIENTO - SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA EN EL
HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO-
CHICLAYO 2013**

POR:

Dante Mauricio Bulnes Davies

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

MBA. Rafael Martel Acosta
Presidente de Jurado

Mgtr. Luis Angulo Bustíos
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez
Vocal/ Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme paciencia y fuerza en este camino y a mi familia por ser la fuente de mi motivación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido culminar mi plan académico a pesar de las piedras que a uno se le van presentando en el camino, a todas las personas que me apoyaron de forma directa e indirectamente y a mi asesor, Eduardo Amorós, por su paciencia y Apoyo.

RESUMEN

El principal objetivo, del presente trabajo de investigación, es elaborar una propuesta de mejora en cuanto a los procesos de reclutamiento - selección e inducción, que lleva a cabo el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, para personas que cuenten con alguna discapacidad física. En esta vez fue necesario evaluar cada uno de los procesos que se manejan en la institución, observándose que cuenta con un sistema estandarizado y a su vez con un personal no calificado, para hacerse responsable de la gestión que se requiere. Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos, una encuesta autoaplicada de 14 preguntas en donde engloba todas las interrogantes necesarias para evaluar dicho proceso. Como conclusión principal encontramos que los procesos son lentos y estandarizados, es decir no son debidamente específicos para las personas con discapacidad. A partir de esta información, se generó una propuesta de mejora para implementar en el área de recursos humanos del hospital.

Palabras clave: Reclutamiento, selección, inducción, propuesta, procesos, mejora.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to develop a proposal for improvement in terms of the recruitment process - selection and induction, which performs Almanzor Aguinaga Asenjo hospital for people who have physical disabilities. At this time it was necessary to evaluate each of the processes that are used in the institution and found to have a standardized system and in turn with unqualified personnel to be responsible for the management that is required. For the present investigation was used as data collection technique, self-administered survey of 14 questions which covers all the questions necessary to evaluate this process, as main conclusion we found that standardized processes are slow and that is not adequately specific people with disabilities. From this information, we generated an improvement proposal to implement the human resources area hospital.

Keywords: Recruitment, selection, induction, proposal, process, improves.

ÍNDICE

PORTADA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.INTRODUCCIÓN	10
1.1.Necesidad a satisfacer	10
1.2.Situación problemática	11
1.3.Formulación del problema	11
1.4.Objetivos	12
1.4.1.Objetivo general	12
1.4.2.Objetivos específicos	12
1.5.Justificación	12
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teórico científicas	15
2.2.1. Selección de personas	15
2.2.2. Discapacidad	38
2.2.3. Reclutamiento	55
2.2.4. Inducción	64
2.3. Definición de términos básicos	80
III. METODOLOGÍA	81
3.1. Tipo y diseño de investigación	81
3.2. Población, muestra y muestreo	81
3.3. Hipótesis	81
3.4. Operacionalización de variables	82
3.5. Recolección de datos	83
3.6. Procesamiento y análisis de datos	83

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	84
4.1. Resultados	84
4.2. Discusión	93
4.3. Propuesta	97
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1. Conclusiones	108
5.2. Recomendaciones	110
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
VII. ANEXOS	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Tipo de Entrevistas, según Martha Alles	21
Figura N° 2: Proceso de selección según Chiavenato	22
Figura N° 3: Proceso de selección según Martha Alles	23
Figura N° 4: Proceso de Selección Según Chiavenato	24
Figura N° 5: Modelo de reclutamiento, selección e inducción	79
Figura N° 6: Fuente de reclutamiento utilizado por la empresa	84
Figura N° 7: El ingreso por fuente interna	85
Figura N° 8: Fuente más óptima de reclutamiento	85
Figura N° 9: Solicitud de ingreso	86
Figura N° 10: Tiempo de postulación y su primera entrevista	86
Figura N° 11: Sensación en la primera entrevista	87
Figura N° 12: Documentos exigidos	88
Figura N° 13: Cantidad de entrevistas realizadas antes de ingresar a laborar al hospital	88
Figura N° 14: Tiempo entre la primera entrevista y la entrevista con el supervisor	89
Figura N° 15: Verificación de documentos	90
Figura N° 16: Tipos de evaluaciones aplicadas	90
Figura N° 17: Exámenes médicos en el proceso de selección	91
Figura N° 18: Punto de vista psicológico después del primer día de trabajo	91
Figura N° 19: Charla de inducción general en la empresa	92
Figura N° 20: Estructura orgánica de la red asistencial Chiclayo-Almanzor Aguinaga Asenjo	98
Figura N° 21: Actual proceso de reclutamiento y selección de personas en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo	99
Figura N° 22: Área de R.R.H.H hospital Almanzor Aguinaga Asenjo	100
Figura N° 23: Esquema de propuesta del proceso de mejora en el reclutamiento y selección	105

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Necesidad a satisfacer

El motivo de la presente tesis nace de la idea de ayudar a las empresas, en este caso al hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, a elaborar las directrices en base a una propuesta de reclutamiento, selección e inducción que ellas ameriten para que puedan seleccionar, ubicar e incluir a una persona discapacitada en un puesto adecuado de trabajo de cada empresa. Para realizarlo la empresa deberá someterse a un auto análisis, en donde encontrará si su infraestructura y su personal están listos para recibir a su nuevo compañero de trabajo.

La presente tesis, a lo largo de su desarrollo, va presentando algunos procesos de reclutamiento, selección e inducción que citan diferentes autores. Lo que hace la presente investigación en base a las diferentes citas obtenidas, es plantear una mejora en cuanto al proceso de reclutamiento- selección e inducción de personal discapacitado en el hospital Almanzor Asenjo de la ciudad de Chiclayo. Esta investigación se realiza en base a encuestas, entrevistas a profundidad y fuentes secundarias provenientes del hospital, lugar objeto de estudio.

Finalmente lo que se quiere lograr con la presente investigación es que sirva de guía básica en la selección de personal discapacitado, los nuevos procedimientos de trabajo, la ambientación de los lugares de trabajo, el desarrollo de la capacitación adecuada y la sensibilización para el personal que deberá interactuar con sus nuevos compañeros de trabajo.

1.2. Situación problemática

La administración de recursos humanos tiene como uno de sus objetivos, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización; es por ello importante contar con un buen proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, que permita adaptar los puestos de trabajo a las condiciones de las personas con capacidades especiales, esto ayudará a las empresas a contribuir con el desarrollo de la sociedad a la que pertenecen. Se entiende por persona con capacidades diferentes a todo ser humano afectado por una deficiencia permanente, ya sea física, mental o sensorial. Se reconoce que las personas con capacidades especiales, sufren marginación y discriminación, no sólo por parte de la sociedad, sino también a veces por parte de su familia; esta situación les provoca además de un problema físico, una baja autoestima e inconvenientes en sus relaciones interpersonales dentro del medio en el que se desenvuelven, por lo que su subsistencia se vuelve cada vez más difícil. Por tal razón es pertinente que los reclutadores tengan a la mano una herramienta administrativa, que contenga los lineamientos a seguir a la hora de incluir personas con discapacidades especiales en un puesto de trabajo que sea adecuado a las capacidades físicas e intelectuales de cada individuo. Lo antes mencionado sirve de base para llevar a cabo una investigación en la cual se desarrolle un plan de mejora de reclutamiento, selección e inducción de personas con capacidades especiales para el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo de la ciudad de Chiclayo.

1.3. Formulación del problema

¿Cuál sería el adecuado proceso para el reclutamiento - selección e inducción de personal con discapacidad física en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo - Chiclayo Periodo 2013?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Elaborar una propuesta de proceso de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal que cuentan con discapacidad física para el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo -2013 Chiclayo.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar el proceso de reclutamiento actual para personal discapacitado que utiliza el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo – 2013 Chiclayo
- Evaluar el proceso de selección actual para personal discapacitado que utiliza el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo –2013 Chiclayo
- Evaluar el proceso de inducción actual para personal discapacitado que utiliza el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo –2013 Chiclayo

1.5. Justificación

La presente investigación se justifica por que busca generar una propuesta de mejora del nivel de reclutar y seleccionar personas con discapacidad física para una organización que brinda el servicio de atención medica cuyo desarrollo se puede utilizar como referencia para posteriores investigaciones relacionadas al tema. Así mismo se pretende generar una actitud que estimule a los profesionales a la búsqueda de información, de modo que se logre ampliar sus intereses y cultivar el gusto por la investigación.

Pues esto nos permite además saber cómo se sienten los trabajadores con discapacidad en su determinada área en relación a la organización en la que laboran, y la manera que la organización se involucra con las personas que de alguna manera u otra cuentan con una discapacidad física y que les limita en su labor diario y esto ocurre quizás por no hacer el reclutamiento o selección debida para la ubicación del área adecuado para su desempeño laboral.

Como estudiante universitario, el hecho de realizar investigaciones de este tipo e involucrarme en el tema, ampliará mis conocimientos y habilidades, en la cual me veré muy beneficiado como profesional y en algún futuro me será de provecho para la empresa que labore.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Aproximadamente, hace 5 años en la comuna de Puerto Montt, ubicada en la región de Los Lagos de Chile, se realizó una investigación referente a reclutamiento y selección de personal, la investigación estuvo a cargo por Francisco Ganga y Romina Sánchez de la Universidad de los Lagos de Chile. En este sondeo ellos realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio; como antecedente al presente trabajo de investigación, también está investigación de Blanca Zavaleta Alfonso de la universidad de Vera Cruz – México , año 2010 en donde se observa la forma en como las organizaciones han adquirido una responsabilidad social, bajo un panorama visionario en el que deciden incorporar dentro de su capital humano a aquellas personas que tienen alguna discapacidad con el propósito de aprovechar sus habilidades y conocimientos, logrando beneficios para ellos, para la organización, para la sociedad y para su familia. En la investigación de Blanca Zavaleta, se señalan que se necesitan de ciertas herramientas y técnicas a través de las cuales se adquiera el personal adecuado que le de la organización la ventaja o diferenciación respecto a las demás, así como aquellas estrategias que faciliten su integración dentro del entorno laboral.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Selección de personas

Cuando se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes que se obtuvieron mediante el proceso de reclutamiento, se inicia con el siguiente proceso que es el de selección. Esta fase es más compleja, ya que, involucra una serie de pasos que ayudan a determinar cuáles son las personas que se contratarán, lo que requiere de tiempo para dicha decisión. El propósito del proceso de selección es identificar, escoger y clasificar a los candidatos más aptos para el puesto, que le permitan contribuir a la satisfacción de las necesidades de la empresa. Regularmente, el proceso de selección inicia con un filtro de solicitantes para eliminar a los que obviamente no satisfacen los requerimientos que se deben cubrir para el puesto vacante.

Según David A., y Stephen P. (2002). “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos” Wayne (1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Peña B. (1997), establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

Chiavenato en su libro Administración del Personal. (2003), nos da a conocer que la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el

rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo

2.2.1.1. Componentes del proceso de selección de personal

- **Planeación:** La organización debe planificar sus requerimientos de recursos humanos.
- **Reclutamiento:** La organización genera después un fondo de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionara a los más calificados.
- **Selección y Contratación:** Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- **Inducción:** Una vez contactados los empleados se les debe orientar tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.
- **Desplazamiento:** Consiste en que los empleados siguen participando en el proceso de integración del personal.
- **Separación:** La etapa final es la separación de la organización.

2.2.1.2. Medios de selección

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente:

Hoja de Solicitud: Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.

Entrevista: Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.

Cada vez más, las empresas apuestan por otros tipos de reuniones que les ayuden a conocer más y mejor las capacidades de los aspirantes.

La entrevista de trabajo individual es la más habitual de todas. Se lleva a cabo entre la persona que busca el empleo y un representante de la empresa que ofrece el puesto, normalmente un miembro del departamento de recursos humanos. No existe un patrón ni un modelo a seguir. El orden y los temas que se aborden dependen únicamente de la voluntad del entrevistador; sin embargo, el carácter confidencial de este tipo de entrevista permite alcanzar una profundidad mayor en las cuestiones.

a) Entrevista de Panel:

Este tipo de entrevista de trabajo es bastante similar a la entrevista individual; sin embargo, en este caso intervienen varios entrevistadores, en lugar de sólo uno. Normalmente forman parte del departamento de recursos humanos de la empresa.

b) Entrevista de Grupo:

La entrevista de grupo es, como su propio nombre indica, aquella en la que participan un grupo de personas, en lugar de una sola. Es muy similar a la entrevista de panel, aunque en este caso el aspirante es entrevistado sucesivamente por diferentes personas que pertenecen a distintas áreas. En este tipo de entrevista es bastante frecuente que haya un psicólogo de empresa.

c) Según el proceso de la entrevista

d) La entrevista estructurada o preparada:

Es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador ahonde en las

cuestiones más interesantes. Es recomendable para aquellas empresas que necesitan cubrir muchos puestos de trabajo y no pueden invertir demasiado tiempo en el proceso de selección.

e) La entrevista no estructurada:

A diferencia de la entrevista estructurada, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas. Además, el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos.

f) La entrevista mixta o semi-estructurada:

Es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. Esto forma es más completa ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información

g) Entrevista de tensión:

Se utiliza fundamentalmente en las entrevistas para cubrir aquellos puestos que deben desempeñarse en condiciones de gran tensión. En estos casos, el entrevistador necesita saber cómo reacciona el solicitante al elemento presión. Personas con poco control emocional suelen perder el control por lo que se pueden detectar los engaños preguntando minuciosamente al candidato.

h) Pruebas Psicotécnicas:

Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.

i) Referencias:

Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y los resultados de los mismos.

j) Examen Médico:

Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

2.2.1.3. La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos Administración de Personal candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff. Según Chiavenato en su libro Administración del Personal (2003) trata de dar a entender que el proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

2.2.1.3.1. Modelo de colocación

Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2.2.1.3.2. Modelo de selección

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

2.2.1.3.3. De clasificación

Es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

2.2.1.4. Técnicas de selección

Según Peña B. (1997). Las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en ocasiones las organizaciones llevan a cabo este proceso por sus propios medios, o en su defecto se contrata los servicios de una empresa especializada en selección de personal para las fases iniciales. En el proceso de selección se encuentran:

- Ficha de solicitud de empleo
- La Entrevista
- Dinámicas de Grupo
- Pruebas Escritas

A continuación se detalla cada una de las técnicas empleadas:

Fichas de Solicitud de empleos Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos.

La Entrevista: Es una herramienta que se emplea en todos los procesos de selección, donde permite conocer si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar el puesto que está vacante. Las entrevistas pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

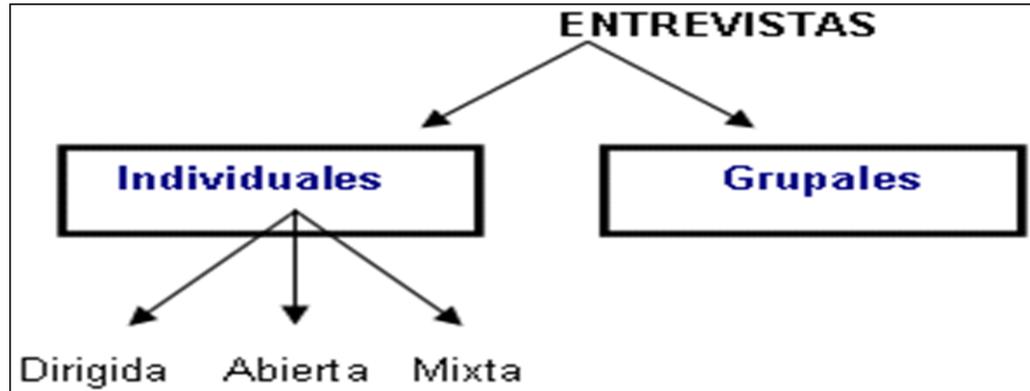


Figura N° 1: Tipo de Entrevistas, según Martha Alles

FUENTE: Martha Alles

Dinámicas de Grupo: Esta técnica permite conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos.

Pruebas Escritas: Se usan en el proceso de selección, para determinar los candidatos ideales, en algunos casos estas pruebas se realizan antes de la entrevista. Dentro de estas pruebas se menciona: Test Psicotécnicos (miden diversos aspectos de la personalidad), Test de aptitudes (numérica y verbal y abstracta), Pruebas de conocimientos profesionales (capacidad de análisis, ejercicios y problemas prácticos), y Test específicos.

2.2.1.5. Proceso de selección

Según Chiavenato. (1999). El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.

2.2.1.5.1. Proceso de selección según Chiavenato

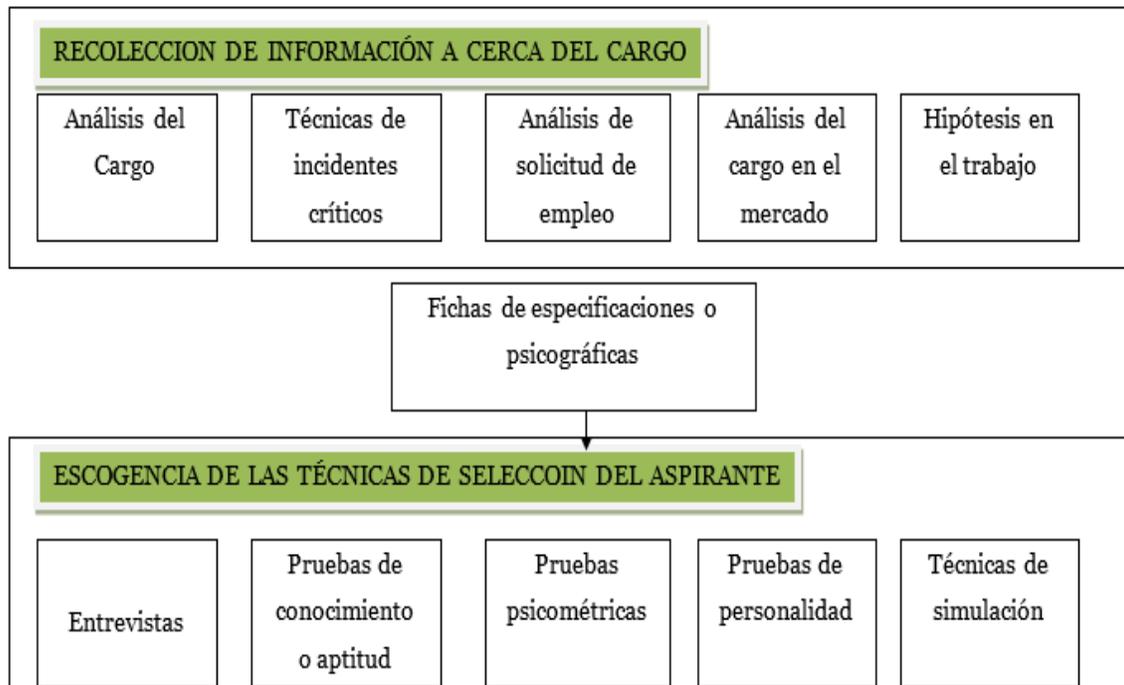


Figura N° 2: Proceso de selección según Chiavenato

FUENTE: Chiavenato. Administración de Personas 2002.

2.2.1.5.2. Proceso de selección según Martha Alles

Según Martha Alles. (2002) El proceso de selección tiene varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos en donde lo mejor, es que en el proceso no se demande mucho tiempo para esto es necesario técnica y cada técnica proporciona cierta información sobre los candidatos, cuanto mayor sea el número de técnicas de selección tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar, mayor el tiempo y su costo operacional. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados de manera secuencial de acuerdo a la siguiente propuesta.

Entrevista de Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Dirigida : Con guion definido • Entrevista Libre : Sin guion definido
Pruebas de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Generales: Cultura General, Lenguas • Específicas: Conocimientos técnicos, cultura profesional
Pruebas Psicométricas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de Aptitud (Generales y Específicas)
Pruebas de Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Expresivas • Proyectivas • Inventarios
Técnicas de Simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama • Dramatización

Figura N° 3: Proceso de selección según Martha Alles

FUENTE: Martha Alles, Gestión del Talento Humano (2002)

Depurar las solicitudes: revisar cada una de las solicitudes, analizar los datos de cada candidato; se escogen las solicitudes que van más acordes con las necesidades de personal descritas en la requisición de personal.

- Entrevista inicial: el primer contacto que se tiene con el candidato es en la entrevista inicial. Esta tiene como finalidad, verificar los datos obtenidos en la solicitud, detectar conductas y ciertas características individuales del mismo.

2.2.1.5.3. Proceso de selección según Chiavenato

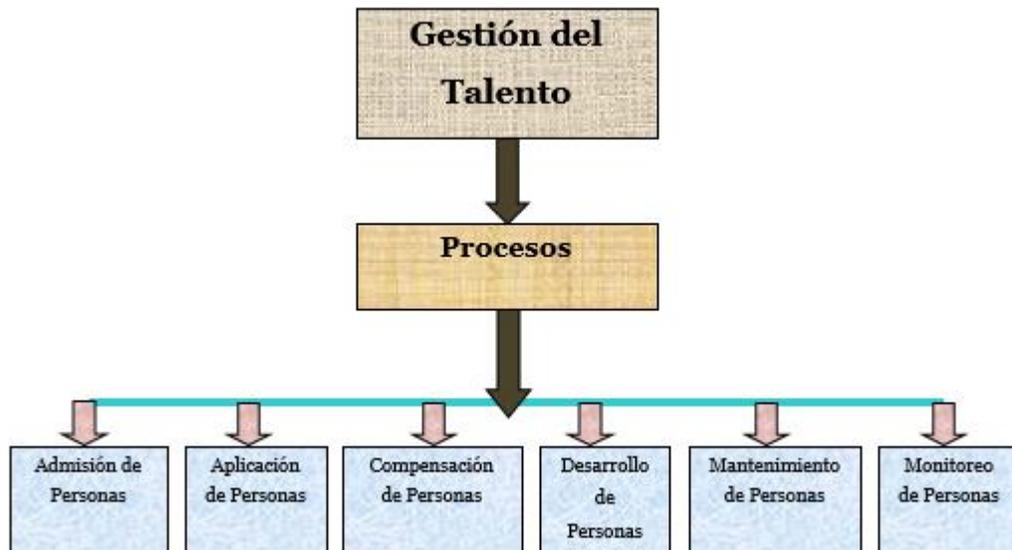


Figura N° 4: Proceso de Selección Según Chiavenato

FUENTE: Chiavenato – Gestión del Talento Humano

2.2.1.5.4. Etapas del proceso de selección

Las etapas que conforman el proceso de selección son (Mondy y Noé ,1997):

- Paso 1. Recepción preliminar.
Se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.
- Paso 2. Administración de exámenes.
Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la competitividad. Entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes

psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

- Paso 3. Entrevista de selección. Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada.
- Paso 4. Verificación de referencias y antecedentes. Son utilizadas para conocer el comportamiento del solicitante con algunas personas que han interactuado; muchos especialistas ponen en tela de juicio este recurso ya que los antiguos superiores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen algo negativo.
- Paso 5. Evaluación médica, Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes.
- Paso 6. Descripción realista del puesto.
- Paso 7. Decisión de contratar. Señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Cada una de estas etapas son muy importantes para llevar a cabo una correcta selección de personal, ya que, son determinantes para elegir al mejor candidato, donde desde que se reciben sus solicitud de empleo, se le aplican los exámenes correspondientes, se le entrevista, se verifican la veracidad de sus datos, cada una de estas etapas se van complementado para tomar la decisión de contratarlo o no.

2.2.1.6. Principios de selección

Es de vital importancia, antes de describir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales.

2.2.1.6.1. Colocación

Seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular es muy común; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y de actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Esto es, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2.2.1.6.2. Orientación

Usualmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio, por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país; en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, considerando que han dedicado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es

considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado.

2.2.1.6.3. Ética profesional

La labor que realizan los seleccionadores de personal es muy importante, sin embargo, muchos no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por las proliferaciones de oficinas de selección que no cumplen con los más elementales principios de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, lo que representa una gran responsabilidad. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato, si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Estos principios no se deben dejar de lado, ya que cuando se va a elegir al mejor candidato para cubrir el puesto, se deben apreciar las habilidades que posean, que si no son exactamente las que se están pidiendo en ese momento, no se deben de excluir completamente, ya que se pueden descubrir otras que resulten útiles para otro puesto de la organización. La labor de selección de personal, es una actividad seria, en la que se requiere al frente de ésta a una persona preparada y con ética profesional que tenga los criterios necesarios para hacer lo correcto.

2.2.1.7. Métodos de selección

Algunos métodos que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son (Chiavenato, 2009):

2.2.1.7.1. Pruebas de rendimiento típico

Estas pruebas están diseñadas para medir lo que el candidato ya sabe hace y que se relaciona con los requisitos del puesto.

1. Prueba de actitud.
2. Son pruebas diseñadas para predecir el potencial lateral a fin de cumplir con los requisitos del puesto, los cuales pueden desarrollar a través de la capacitación la experiencia de alcanzar los estándares requeridos.
3. Pruebas de personalidad y motivación.
4. Los rasgos de personalidad y motivación son factores sin duda importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y la fracaso de otros.
5. Pruebas de grupos.
6. Es estas, los candidatos son observados por los selectores durante cierto periodo mientras realizan diferentes tareas de equipo, a veces con un líder designado. Dichas pruebas aportan un conocimiento útil dentro de la conducta de los candidatos para hacerlos sentir como miembros de un Grupo en una forma que otro método no lo logra.
7. Entrevistas.
8. No importa que otras pruebas se puedan usar en el proceso de selección, la entrevista siempre será incluida. Con mucha frecuencia este el único método que se utiliza y se puede usar de diversas maneras.
9. Cada una de estas pruebas arrojan información del candidato al puesto, relevantes para decidir si cuenta con las características necesarias, así como para identificar sus actitudes y personalidad. Ya que cada uno de los componentes que forman parte de la persona, son las que hacen que ya en el ambiente laboral, las cosas se hagan como se deben hacer.

2.2.1.8. Contratación de personal

En base a la información que se obtuvo en el proceso de selección, se evaluarán comparativamente los requerimientos del puesto con las características de cada uno de los candidatos que llegaron a la organización. Una vez hecho esto, se le llevan los mejores candidatos al jefe inmediato, al jefe de departamento o gerente de área para que los considere y se tome una decisión final. La contratación es llegar a un acuerdo entre la organización que está legalmente constituida y el nuevo trabajador, y donde se acordaran las condiciones bajo las cuales se regirá la relación laboral entre organización y trabajador, en la que se pretende satisfacer las necesidades de ambas partes. El contrato tanto individual como colectivo, contienen cláusulas que rigen las relaciones laborales entre los trabajadores y la dirección. Las principales áreas de interés son los salarios (niveles de retribución, diferenciales por tiempo extraordinario, pago de días feriados) horarios (tiempos de turno, días de trabajo) y condiciones de trabajo (cuestiones de seguridad, normas de desempeño nueva capacitación)

2.2.1.8.1. Definición de contratación

Martha Alles (2002). Esta fase implica los ordenamientos legales emanados de la ley federal del trabajo y dependiendo de las necesidades de la empresa la contratación suele darse por obra determinada, tiempo determinado o tiempo indeterminado. Es necesario que el empresario tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados porque de otro modo no tiene señalado o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, es decir la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y sobre todo la duración del contrato. La falta del documento no favorece al empresario, porque la ley federal del trabajo dice que si no existe el contrato, el trabajador tendrá de todos modos garantizados sus derechos.

2.2.1.8.2. Proceso de contratación

Los documentos básicos de contratación que requiere la empresa conservar para efectos de cualquier contingencia, que frecuentemente trae consigo la relación laboral y a efectos de prevenir el ejercicio de alguna acción legal en contra de la empresa, son:

- Exámenes psicométricos y/o técnicos
- Reporte de entrevista de selección
- Certificado de examen médico expedido por alguna institución oficial de salud
- Constancia de entrega de gafete de identificación que le permite el acceso a la empresa.
- Constancia de entrega de descripción y características del puesto.
- Constancia de entrega del reglamento interior de trabajo.
- Constancia de recepción de instrumentos de trabajo, bajo su responsabilidad.
- Constancia del programa de inducción proporcionado.
- Contrato individual de trabajo, requisitado por el trabajador

a) Métodos de socialización organizacional.

Proceso selectivo. La socialización se inicia desde el proceso de selección, a través de este se le va dando información importante sobre la cultura organizacional al candidato. El proceso de selección le permite obtener información y observar cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

Contenido del cargo:

El nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionar éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas.

Supervisor como tutor:

El nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. Para los nuevos empleados el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa. El supervisor debe cuidar a los nuevos empleados como un verdadero tutor que los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización.

Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. La integración del nuevo empleado, debe ser encargada a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero.

Programa de integración:

Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización, principales productos y servicios, misión y objetivos de la empresa, etc. También recibe el nombre de programa de inducción y constituye el principal método de aculturación de los nuevos empleados. Estos programas pueden durar de uno a cinco días, dependiendo la intensidad de socialización que la organización pretenda imprimir. A mediano plazo, los nuevos empleados cuentan con el acompañamiento del jefe o supervisor y se encargan de evaluar el desempeño.

2.2.1.9. Diseño de puesto

El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), engloba un todo unificado, el cual ocupa cierta posición en el organigrama de la empresa. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Desde otra perspectiva, el puesto es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo

separan y distinguen de los demás puestos. En suma los puestos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. Incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada puesto para atender las necesidades de los empleados y de la organización. El diseño de puesto constituye la manera como cada puesto está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir 4 condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)
3. A quién deberá reportar el ocupante del puesto, es decir quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir, es decir quiénes son sus subordinados.

El diseño de puestos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un área. Difícilmente es una función del Staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en las manos de órganos de ingeniería industrial (manufactura) o de organización y métodos (que diseñan los cargos típicos de las oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la empresa. Los demás cargos (administrativa, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias.

Aspectos motivacionales del diseño de puestos.

Las dimensiones profundas, tienden a crear cuatro estados psicológicos críticos en los ocupantes del puesto:

1. Percepción del significado del trabajo: Grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la empresa.
2. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: Grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de éste.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: Grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la evaluación del desempeño.
4. Descripción y análisis de puesto: No siempre el gerente de línea o el profesional de R.R.H diseñan los cargos; por consiguiente, muchas veces el gerente de línea o el especialista de R.R.H.H necesita saber cómo se diseñaron y estructuraron esos puestos. De ahí la necesidad de describirlos y analizarlos.

La manera de llevar a cabo un análisis de puestos se toma en cuenta dos procesos fundamentales: la elaboración del formulario y la aplicación de dicho formulario.

Elaboración del formulario de análisis de puestos.

- Partes generales del formulario.
- Identificación del puesto.
- Nombre del puesto.
- Sección y departamento al cual pertenece el puesto.
- Puesto inmediato superior.
- Relaciones de trabajo, internas y externas.
- Objetivo del puesto.
- Descripción de funciones.
- Describirse en forma clara concreta y completa.
- Utilizar verbos en infinitivo.
- Agrupar funciones principales, después las secundarias y finalmente las ocasionales.

Especificación del puesto.

Se incluyen los requisitos indispensables para cumplir con las funciones y las responsabilidades que estos implican.

Condiciones de trabajo.

Las más usuales son las ambientales, riesgos, enfermedad profesional y accidentes de trabajo.

Validación el formulario.

Una vez definidas las partes del formulario se valida. Esta consiste en poner a consideración de personas conocedoras los puestos a analizar. Todas las observaciones se toman en cuenta para rediseñar las preguntas del formulario y la prueba del formulario. Finalizada la validación, se prueba el formulario, seleccionando al azar algunas personas titulares para que respondan a las preguntas. Lo ideal es garantizar que en todo lo posible, el formulario sea llenado por las personas titulares con poca asesoría.

Elementos del análisis de puestos.

En el análisis de puestos definitivo se deberá describir de manera detallada y Sistemática los elementos que lo integran.

El elemento del documento que se genera a partir del análisis se denomina descripción de puestos, el cual contiene dos partes esenciales:

- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto.

La descripción del puesto se conforma de tres partes:

1. Descripción de encabezado.
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

A continuación se detalla cada uno de ellos:

1. Descripción del encabezado.

La descripción del encabezado incluye los siguientes puntos:

Título del puesto: el título que aparece en el organigrama y que se usa de Manera oficial.

Categoría:

Aquí se incluye el nivel en que se encuentra el puesto sea ejecutivo, mando intermedio o nivel operativo.

Ubicación del puesto:

Aquí se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura organizacional.

Jerarquía:

Aquí se anota el nombre del puesto inmediato superior, así como los puestos que dependen directamente del puesto analizado.

Relaciones permanentes:

Se incluye los puestos con los que éste tiene contacto permanente de trabajo así como las relaciones externas.

2. Descripción genérica.

Es una explicación de las actividades generales del puesto de una manera muy breve. Responde al menos las siguientes preguntas ¿Qué hace de manera genérica? ¿Cómo lo hace o a través de qué lo hace? Y ¿Para qué lo hace?

3. Descripción específica.

Es una enumeración de las principales actividades que se deben realizar en el puesto. El formato del texto de cada una de las actividades, podrá seguir la misma estructura de responder a las tres preguntas básicas planteadas en la descripción genérica, con una orientación más específica.

- ✓ Actividades diarias
- ✓ Actividades periódicas
- ✓ Actividades eventuales

La especificación del puesto: Consiste en un informe sobre las habilidades, responsabilidades y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se expone el ocupante.

Habilidad: Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en habilidad física y mental.

Responsabilidad: Se deriva del propio puesto y este puede ser: Por el trabajo de otros, por valores de equipo, dinero e información confidencial.

Esfuerzo: Este puede ser físico o mental.

Condiciones físicas: Incluye todas aquellas condiciones ambientales y de riesgo a que está expuesto el ocupante del puesto. Dentro de las condiciones ambientales, están la iluminación, la ventilación, humedad, ruido, etc. Dentro de las de riesgo están las de contraer enfermedades y sufrir accidentes. El análisis de puestos considera también otros requisitos que debe cubrir la persona que vaya a ocupar el puesto, siendo entre otros:

- Edad
- Estatura
- Sexo
- Estado civil
- Disponibilidad para cambiar de residencia y/o viajar.

El análisis de puestos es útil en la integración de personal a la empresa porque determina los requisitos necesarios para ocupar un puesto. De igual manera es de gran utilidad para la capacitación porque proporciona la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar el trabajo.

En la valuación de puestos se proporciona datos necesarios para determinar el valor de los puestos y establecer las remuneraciones adecuadas. Para la evaluación del Desempeño de los trabajadores se determina los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado.

2.2.1.10. Evaluación del desempeño

2.2.1.10.1. El proceso de evaluación

Una causa frecuente de inconformidad del personal es la asignación de premios, Compensaciones o incrementos salariales. Los empleados a menudo se sienten decepcionados, o hasta enojados, cuando piensan que esa asignación fue injusta. Cuando esta situación se da en la empresa, los trabajadores muestran comúnmente actitudes de resentimiento con el empresario, con la empresa o hasta con los compañeros. La manera de enfrentar y minimizar estos problemas, se logra mediante lineamientos objetivos y predecibles para evaluar la manera en que el trabajador se desempeña en su trabajo. Una herramienta de la cual puede hacer uso el empresario es la evaluación del desempeño, también conocida como calificación de méritos, que se puede definir como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan para ver el comportamiento de éste relacionado con su trabajo. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

2.2.1.10.2. Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.

Por norma general el encargado de la función de R.R.H, diseña las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. La uniformidad en el diseño y la práctica, facilita la comparación entre grupos similares de empleados. Aunque se pueden desarrollar enfoques diferentes para supervisores y gerentes. La evaluación se puede realizar por las siguientes opciones:

- Evaluación del supervisor inmediato.
- Comités de calificación.
- Auto-calificaciones.
- Evaluación por los subordinados.

2.2.2. Discapacidad

La mayoría de la gente parece saber lo que es una persona discapacitada y está segura de que podría reconocer a un individuo como discapacitado, bien porque la discapacidad es visible, bien porque se sabe que determinado estado de salud se presta a ser denominado discapacidad. Sin embargo, no es tan fácil establecer qué significa exactamente el término *discapacidad*. Una opinión común es que tener una discapacidad determina que

un individuo sea menos capaz de realizar una serie de actividades. Las personas con discapacidades tienen mucho en común con las personas que no tienen discapacidades. Incluyendo mujeres y hombres de todas las edades, que viven en entornos urbanos y rurales, que tienen personalidades, aptitudes, aspiraciones y deseos diferentes.

Según Catalina (2003): “La discapacidad puede revestir la forma de una deficiencia física, intelectual o sensorial, una dolencia que requiera atención médica o una enfermedad mental. Tales deficiencias, dolencias o enfermedades pueden ser de carácter permanente o transitorio (ONU, 1993:9)”. “La discapacidad puede comprender una deficiencia física, mental o sensorial, ya sea de naturaleza permanente o temporal, que limita la capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social”. Se puede decir que la discapacidad es aquella restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano.

2.2.2.1. Tipos de discapacidad

El hablar de discapacidad es adentrarse detalladamente a variables como si es temporales o permanentes, reversible o no, así como al tipo de discapacidad, la cual puede ser clasificada en: sensoriales y de comunicación, motrices y mentales; Los diferentes tipos de discapacidades pueden manifestarse en distintos grados, así una persona puede tener varios tipos de discapacidades al mismo tiempo, por lo que se encontrará dentro de la sociedad mexicana una variedad de estas personas.

2.2.2.1.1. Sensorial y de comunicación

Hablar de discapacidad sensorial es hacer referencia a un conjunto de patologías que afectan a los sentidos de la vista, del oído y del habla de las personas, quienes al padecerlas se encuentran limitaciones en sus actividades y restricciones en la participación debido a

factores socio - ambientales. Sus principales necesidades son el acceso a la información y la comunicación. Dentro de este tipo de discapacidades, se encuentran tres subgrupos los cuales son:

Discapacidades para ver

Incluye las descripciones que se refieren a la pérdida total de la visión, a la debilidad visual (personas que sólo ven sombras o bultos), y a otras limitaciones que no pueden ser superadas con el uso de lentes, como desprendimiento de retina, acorea, facoma y otras. Se considera que hay discapacidad cuando está afectado un sólo ojo o los dos (*Clasificación de tipo de discapacidad* 30 de mayo de 2010). Cabe señalar que una debilidad visual puede ser ocasionada, entre otros motivos, por una disminución severa de la agudeza visual, por la imposibilidad de percibir visión tridimensional, así como por trastornos en la visión de los colores que sólo permiten ver en blanco y negro, o por trastornos en la adaptación a la luz y en la percepción de tamaños y formas.

Discapacidades para oír

Comprende las descripciones que se relacionan con la pérdida total de la audición en uno o en ambos oídos, o con la pérdida parcial pero intensa, grave o severa en uno o en ambos oídos. Son ejemplos de las discapacidades que comprende el subgrupo los sordos totales, los sordos de un solo oído, así como las personas con debilidad auditiva (personas que sólo escuchan sonidos de alta intensidad). También se clasifican en este subgrupo las descripciones que hacen referencia al uso de un aparato auditivo, aunque no señalen la deficiencia que padece la persona. En este subgrupo se incluyen las personas sordomudas, ya que se sabe que en un gran número de casos la mudez es una consecuencia de los problemas auditivos (*Clasificación de tipo de discapacidad*. 30 de mayo de 2010).

Discapacidades para hablar (mudez)

Se refiere exclusivamente a la pérdida total del habla, la cual es causada principalmente por (Clasificación de tipo de discapacidad 30 de Mayo de 2010):

- Aglosia (carencia de la lengua).
- Extirpación las cuerdas vocales
- Mudez
- Mutismo
- Obmutescencia (pérdida total de la voz)
- Pérdida permanente de la voz

2.2.2.1.2. Discapacidades de la comunicación y comprensión del lenguaje

Incluye las discapacidades que se refieren a la incapacidad para generar, emitir y comprender mensajes del habla. Comprende las limitaciones importantes, graves o severas del lenguaje, que impiden la producción de mensajes claros y comprensibles; Se excluye a las personas que padecen tartamudez, ya que ésta no se considera una discapacidad. Asimismo se excluyen descripciones que no son lo suficientemente claras, como: “no habla bien”, “no puede hablar bien”, ya que no describen con precisión la gravedad o permanencia de la discapacidad de lenguaje.

Mentales

Se puede decir que la discapacidad mental es un trastorno definido por la presencia de un desarrollo mental incompleto o detenido, caracterizado principalmente por el deterioro de las funciones concretas de cada etapa del desarrollo y que afectan a nivel global la inteligencia. El grupo de las mentales incluye las deficiencias intelectuales y conductuales que representan restricciones en el aprendizaje y el modo de conducirse, por lo que la persona no puede relacionarse con su entorno y tiene limitaciones en el desempeño de sus actividades diarias.

Motrices

Entendemos por discapacidad motriz al conjunto de alteraciones que afectan a la ejecución de movimientos, a la motricidad en general, que implica en distinto grado a las funciones de desplazamiento y/o de manipulación, que limita a la persona en su desarrollo personal y social. El grupo de las motrices incluye a las personas que presentan discapacidades para caminar, manipular objetos y coordinar movimientos, así como para utilizar brazos y manos, necesarias para la vida cotidiana. Por lo regular, estas discapacidades implican la ayuda de otra persona o de algún instrumento (silla de ruedas, andadera etc.) o prótesis para realizar actividades de la vida cotidiana.

a) Discapacidades de las extremidades inferiores, tronco, cuello y cabeza.

Comprende a las personas que tienen limitaciones para moverse o caminar debido a la falta total o parcial de sus piernas. Comprende también a aquellas que aun teniendo sus piernas no tienen movimiento en éstas, o sus movimientos tienen restricciones que provocan que no puedan desplazarse por sí mismas, de tal forma que necesitan la ayuda de otra persona o de algún instrumento como silla de ruedas, andadera o una pierna artificial (prótesis). Incluye a las personas que tienen limitaciones para desplazarse y que no cuentan con ningún tipo de ayuda, así como a las personas que cojean para caminar. Este subgrupo también incluye a las personas que tienen limitaciones para doblarse, estirarse, agacharse para recoger objetos y todas aquellas discapacidades de movimiento de tronco, cuello, y cabeza (excepto parálisis facial); así mismo incluye a las deficiencias músculo-esqueléticas que afectan la postura y el equilibrio del cuerpo. Quedan comprendidas también en este subgrupo las personas que tienen carencia o dificultades de movimiento en tronco, cuello y cabeza combinada con la falta de movimiento en las piernas.

b) Discapacidades de las extremidades superiores.

Comprende a las personas que tienen limitaciones para utilizar sus brazos y manos por la pérdida total o parcial de ellos, y aquellas personas que aun teniendo sus miembros superiores (brazos y manos) han perdido el movimiento, por lo que no pueden realizar actividades propias de la vida cotidiana tales como agarrar objetos, abrir y cerrar puertas y ventanas, empujar, tirar o jalar con sus brazos y manos, etcétera.

C) Otras más que se pueden incluir dentro de las discapacidades motrices

Algunas de las discapacidades que se incluyen dentro de las motrices son:

- Artritis reumatoide grave avanzada.
- Desgaste de la columna.
- Desviación de cadera.
- Distrofia muscular progresiva.
- Fiebre reumática invalidante.
- Lesionado de la columna.
- Mutilado.
- No mueve medio cuerpo.
- Paralítico.
- Parálisis.
- Problema psicomotor grave.

Desventaja laboral

Las personas en edad adulta o adolescente que tienen algún tipo de discapacidad, tiene una desventaja respecto de otras personas; debido no solo a sus características personales sino al escaso o nulo acceso en relación a oportunidades de educación, formación profesional, movilidad en el entorno, entre otros determinantes de su desarrollo personal que lo limitan a desarrollar actividades productivas que le puedan garantizar independencia económica y el logro de

autonomía personal. Se puede decir que la desventaja que se presentan para estas personas, se ve influenciada por relaciones de poder que se desarrollan en la sociedad, donde las relaciones laborales y derechos al trabajo han sido definidos por personas que no tienen discapacidad; creando mecanismos que obstaculizan estos derechos y todo lo que de derive de ello.

La discriminación y segregación laboral para la población de personas con discapacidad está dada en dos vías, las cuales son:

- La discriminación horizontal, basada en la construcción de roles y estereotipos sociales, identificando a la persona con discapacidad con labores tradicionales como vendedor de lotería, ascensorista, vendedores de rifas, trabajo en talleres protegidos, limosneros y otros.
- La discriminación vertical que coloca a las personas con discapacidad en posiciones de subordinación y sumisión.
- La discriminación, la carencia de oportunidades y de inaccesibilidad del medio, derivan de la desventaja laboral a la que se tienen que enfrentar estas personas. Orillándolas a que se revelen, exigiendo recibir el apoyo necesario para mejorar su condición de vida, principalmente en lo relacionado a su formación e inserción laboral.

Persona con discapacidad

La forma en cómo la sociedad ha visto a las personas que sufren de alguna discapacidad, ha venido cambiando a la par con el mundo cambiante al que nos enfrentamos diariamente. En el que se deben de cambiar conceptos como “el ciego”, “el lisiado”, “el loco”. Por persona ciega, persona con limitación física, persona con retardo mental, etc. No se debe olvidar que el que alguien sufra alguna discapacidad, no significa que deja de ser una persona; que es un todo, un conjunto de potencial de virtudes, habilidades y limitaciones. Asimismo posee características físicas, emocionales e intelectuales, logros, capacidades, anhelos, sueños, frustraciones, intereses, expectativas y otros. Decir “el discapacitado”

significa totalizar esta condición y negar todas las demás características que conforman a la persona. En este sentido la discapacidad constituye una característica entre las demás. (Catalina, 2003)

En lo relativo a la inserción laboral el gran error en el que se cae, es el de considerar la discapacidad y no a la persona con discapacidad. Quien algunas veces está la posibilidad de desempeñar actividades productivas, que les permitan obtener y mantener un trabajo y no son tomadas en cuenta para cubrir una vacante que podrían desarrollar eficazmente.

Orientación profesional

Las personas con discapacidad son tan talentosas, responsables y eficaces como cualquier otra persona, pero sus características les han impedido encontrar condiciones favorables y dignas de trabajo, que les permitan demostrar a la sociedad lo que son capaces de lograr y aportar a ésta; ante esta situación es necesario apoyarlos a través de procesos de rehabilitación profesional. En los que se les ayude a resolver o tomar decisiones pertinentes respecto a la elección de trabajo que desea y pueda desempeñar.

Formación profesional

Para que sea posible la formación de la persona con discapacidad es importante tomar en cuenta factores determinantes. Esta formación es un proceso personal, en el que se le prepara para el desempeño de una actividad productiva. Donde se requiere principalmente la participación y compromiso de la persona, así como del apoyo de familiares, instituciones y empresarios. A través de todos estos actores partícipes de dicha formación, la persona consigue intensificar y desarrollar sus potenciales, intereses, expectativas, por lo que dependiendo de sus características y necesidades, ésta podría demandar de ayudas técnicas, orientación profesional, evaluación ocupacional, formación, capacitación, entrenamiento, adaptación al trabajo, adopción del trabajo, programas

académicos y otros.

No se debe perder de vista que todos estos elementos del enfoque de formación toman en cuenta los cambios del mercado laboral, con el fin de ajustar el perfil de los trabajadores a las necesidades de estos cambios.

Lineamientos filosóficos

Históricamente, las personas con discapacidad han sido sujetas de discriminación, por lo que han tenido que luchar por sus derechos humanos, logrando con esto un enfoque en el abordaje de la discapacidad. En el que los nuevos paradigmas, conocidos en la actualidad como el de un enfoque de la autonomía personal, igualdad de oportunidades, enfoque de los derechos humanos, vida independiente, comparten una relación filosófica, conceptual y metodológica. La importancia de estos enfoques es el de generar cambios en las actitudes hacia las personas con discapacidad, de parte de ellas mismas, de sus familiares, de los responsables de los servicios y finalmente de la sociedad. Sin duda el lograr plenamente estos cambios traerá consigo obtener el respeto a la diferencia e individualidad que tanto buscan estas personas; sustituyéndolas por aquellos sentimientos de lástima; la reestructuración de la oferta de apoyos en función de las necesidades de las personas con discapacidad; la puesta en marcha del proceso de equiparación de oportunidades; los esfuerzos por desarrollar experiencias compartidas; iniciativas para consultar a las organizaciones de personas con discapacidad; los proyectos y los servicios tendientes a mejorar la oferta de apoyos. Se deben de tomar algunos principios que complementan los enfoques filosóficos que componen la formación para el trabajo de las personas con discapacidad. Los cuales se describen a continuación.

a) Principio de igualdad de oportunidades

Este principio es el que reconoce la importancia de las diversas necesidades del individuo, las cuales deben de constituir la base de la planificación de la sociedad con el fin de asegurar el empleo de los recursos para garantizar que las

personas disfruten de iguales oportunidades de acceso y participación en idénticas circunstancias. En la vida cotidiana este principio es muy relevante, ya que, todos aquellos procesos que se realicen deben ir en función de las necesidades de todas las personas, considerando que todas son igual de importantes aunque no necesariamente son iguales. (Catalina, 2003).

Es importante tener presente que los esfuerzos deben de ir dirigidos no solo a preparar a las personas para que puedan enfrentar las exigencias del medio, sino también al entorno para garantizar aquellas condiciones de acceso para todas las personas, en especial a las que enfrentan alguna discapacidad.

b) Principio de autonomía personal

Catalina, 2003, Es el derecho de las personas con discapacidad, a tomar sus propias decisiones y el control de las acciones que le competen, con el fin de lograr una vida Independiente Sin duda este principio es vital para el proceso de formación para el trabajo, ya que, es la persona quien en base de sus intereses, expectativas, potencialidades, y de las facilidades de la institución que lo esté apoyando, que decidirá el área de capacitación y de empleo que mejor se adecue a sus posibilidades.

La persona con discapacidad es la que se convierte en el principal actor de los procesos que facilitan la inserción laboral, cuyo papel “consiste en adquirir conciencia de su discapacidad, de su potencial y de las posibilidades que su medio le ofrece; participar de manera activa y responsable en la toma de decisiones sobre la conducción y construcción de sus propio proceso de desarrollo y la elección y utilización de los apoyos que requiera para compensar las desventajas que puede tener para su integración socio-laboral” (Catalina 2003). Este cambio que se pretende se de en relación a la discapacidad, le da a estas personas la posibilidad de ejercer su derecho a la autodeterminación y a participar en la toma de decisiones que les afecte directa

e indirectamente. Así como, la oportunidad de desarrollar una labor de información y asesoría dirigida a las instituciones públicas, empresas y público en general, sobre la eliminación de barreras, ayudas técnicas y servicios de apoyo. Dentro de este proceso, los estados deben involucrarse con lo referente a la organización de personas con discapacidad, con el propósito de que contribuyan a determinar necesidades y prioridades, en la sensibilización al público, en los procesos de capacitación de recursos humanos, en la planificación, ejecución y evaluación de servicios, y en la determinación de los cambios que deben efectuarse de manera apropiada.

c) Principio de flexibilidad

El principio de la flexibilidad consiste en la diversificación y la adaptabilidad en las instituciones de las alternativas de apoyo y de los procesos de prestación de servicios para que la persona con discapacidad que desea emplearlos pueda hacerlo de acuerdo con sus necesidades, intereses y expectativas particulares (Catalina, 2003); Los cambios de paradigmas que inciden en los diversos ámbitos de la vida en sociedad, debe adecuarse a las exigencias del contexto nacional y mundial, enfocado principalmente a las necesidades de los sectores demandantes de los bienes y servicios, recordando que el éxito de una entidad está determinado en gran medida por la capacidad de satisfacer oportunamente las necesidades de la comunidad, con eficiencia y eficacia.

d) Principio de normalización

Este principio hace referencia a que la persona con discapacidad, además de las necesidades debidas a su condición, tiene por lo común las mismas necesidades económicas, sociales, culturales y de otras órdenes que las demás personas, pero que no siempre posee la capacidad de adaptarse e integrarse totalmente. Como tiene derecho a que se le ayude a adquirir un comportamiento, un aspecto exterior y una experiencia lo más semejante posible a las normas y esquemas de la colectividad, que se le debería brindar el máximo de apoyo y posibilidades en

la organización de su vida, la enseñanza, el trabajo, las diversiones y otros aspectos importantes de la vida en sociedad (Catalina, 2003).

e) Principio de descentralización

Se refiere a identificar y utilizar los medios y recursos existentes en la comunidad de empleados por la población en general y promover su uso por parte de las personas con discapacidad para su proceso de integración socio laboral. Así, si una persona requiere del apoyo de una institución de rehabilitación profesional, ésta deberá facilitar su rápida inserción laboral.

2.2.2.2. Actores en la formación e inserción laboral de personas con discapacidad

La sociedad ha establecido una marcada diferencia entre las personas con discapacidad y las demás personas, ubicando a las primeras en un plano inferior y las segundas en un plano superior, el cambio de paradigma más importante que se lograría en este sentido es reconocer que ambos sectores están en el mismo plano, en igualdad de oportunidades; que los derechos humanos son de todas las personas; que las necesidades de unos y de otros son igualmente importantes, que todas las personas somos diferentes y que cada una merece que se le respeten sus diferencias. Es por ello que el papel de diversos actores que intervienen en el proceso de capacitación e inserción laboral de personas con discapacidad, con base en el enfoque que involucra la igualdad de oportunidades, la promoción de la autonomía personal y la vida independiente, sin perder de vista el referente común de los Derechos humanos.

Papel de las instituciones

Algunos de los aspectos concretos, que definen las funciones de las instituciones en el proceso de inserción laboral de personas con discapacidad, son los siguientes (Catalina, 2003):

- a) Incorporar la perspectiva de la discapacidad en el quehacer institucional, lo que permitirá desarrollar el sentido de solidaridad, comprender las dificultades y necesidades que una persona debe enfrentar para lograr mejores y mayores niveles de desarrollo, así como respetar su derecho a participar en decisiones relacionadas con su proyecto de vida.
- b) Conformar una comisión institucional que coordine el proceso de equiparación de oportunidades, y promueva la aplicación de medidas económicas, como subsidios, préstamos y fondos especiales, para el acceso de las personas con discapacidad a diferentes servicios, ayudas técnicas, medios de transporte o al trabajo.
- c) Promover la capacitación a funcionarios como estrategia para sensibilizar, orientar técnicamente y hacer viable el proceso de equiparación de oportunidades.
- d) Reestructurar la oferta de apoyos en función de las necesidades de todos los posibles usuarios, no solo de aquellos que no tienen discapacidad.
- e) Visualizar la discapacidad como una característica más entre todas las fortalezas y debilidades que conforman al ser humano; de manera tal que los procesos evaluativos que se apliquen deben evidenciar las capacidades, los recursos personales y sobre todo, las necesidades que la persona requiere satisfacer para mejorar su calidad de vida.
- f) Establecer y desarrollar servicios de apoyo laboral, para las personas que por su desventaja laboral lo requieran, tales como evaluación ocupacional, orientación profesional y familiar, adaptación al trabajo y adaptación al ambiente laboral, capacitación o formación profesional, etc.
- g) Trabajar coordinadamente con otras entidades competentes para desarrollar estrategias que faciliten la inserción laboral.

h) Apoyar el desarrollo de las organizaciones de personas con discapacidad, brindándoles información, orientación, asesoría y capacitación.

Papel de las personas con discapacidad

Anteriormente se creía que el problema de la discapacidad se localizaba en el individuo, ya que era en su deficiencia donde se ubicaba, el origen de sus dificultades. Las personas con discapacidad desempeñaban un rol pasivo, con poca o ninguna participación en la toma de decisiones. A inicios de la década de los años setenta, surgió en E.E.U el movimiento de vida independiente, impulsada por personas con discapacidad en defensa del derecho a la igualdad de oportunidades, al control de sus propias vidas, y a llevar una vida similar a la de la mayoría de personas en términos de educación, formación, trabajo, vida en familia, vida en pareja, entre otros. Logrando con este movimiento un nuevo enfoque de la discapacidad, el de la autonomía personal, fundamentado en los Derechos Humanos y principios de igualdad de oportunidades, participación y no discriminación. Adolfo Raza, afirma que en la filosofía de la vida independiente no importa porque razones se tiene una discapacidad. Lo que importa es reconocer que todas las personas, independientemente del tipo o grado de su discapacidad, pueden aprender a asumir más responsabilidad, tomar decisiones en relación con sus vidas y contribuir más en sus familias y en su comunidad (Catalina 2003).

En este nuevo marco, las personas con discapacidades asumen un rol activo no solo en lo relativo a la toma de decisiones de los asuntos que le competen en el ámbito personal, en la promoción y retroalimentación del proceso de equiparación de oportunidades, y en la participación social y política, sino en la defensa y utilización de mecanismos exigibles de los derechos. Si la autonomía personal es el eje del proceso de integración socio-laboral, el papel de la persona consiste en adquirir conciencia de su discapacidad, de su potencial y de las posibilidades que el medio le ofrece, participar de manera activa y responsable en la toma de decisiones en la conducción y construcción

de su propio proceso de desarrollo, así como en la elección y utilización de los apoyos que requiere para compensar las desventajas (Catalina 2003). El asumir este papel no será fácil para las personas con discapacidad, ante tantos años de imaginación, alguna de ellas, haciendo significativos esfuerzos, han iniciado la lucha por el reconocimiento y ejercicio de sus derechos y deberes.

Papel de otros factores

La familia constituye un papel fundamental, ya que, es el primer escenario donde las personas interactúan y adquieren ciertas características, fortaleza y debilidades que le permitirán analizar y afrontar las carencias, exigencias y desventajas del entorno en el que interactuará, y en el que podrá desarrollar su autonomía. De ahí la importancia y la necesidad de proveer a las personas de lo necesario que le faciliten la relación constructiva con el medio. Apoyándose también de otros contextos y recursos: educativos, de salud, económicos, etc. En el proceso de atención de personas con discapacidad, la familia ha tenido una participación protagónica; siendo parte integrante de la sociedad, generador y productor de los patrones socioculturales, la cual en su actuación se ha visto influenciada por criterios del entorno. Es por esta razón que al igual que otros factores, que debe revisar y ajustar sus actuaciones, para lo cual también requiere de apoyos de parte del contexto en general. Es importante reconocer que, aunque la discapacidad sea vista como una característica personal, su abordaje resulta sumamente complejo para la persona y su familia. Ante esta situación entran en juego todos los recursos internos del grupo familiar: La adaptabilidad o capacidad para establecer un balance entre la estabilidad y el cambio, la cohesión o capacidad para mantener la unidad y al mismo tiempo permitir la individualidad, la comunicación como la posibilidad de expresa y compartir sentimientos, así como la capacidad de apoyarse mutuamente. La mayor fortaleza que puede poseer una familia, para lograr el proceso de ajuste, son los valores entre los que se destacan: La tolerancia, el respeto a las diferencias, la honestidad, la solidaridad, el compartir la toma de decisiones, la disciplina y el

trabajo cooperativo, entre otros.

2.2.2.3. Discapacidad desde diferentes puntos de vista

2.2.2.3.1. Discapacidad: Desde el punto de vista médico

La concentración de mitocondrias se relaciona con la capacidad de resistencia, tanto en jóvenes como en viejos. Tanto las proteínas musculares como las mitocondriales disminuyen con la edad en los individuos sedentarios. La disminución de la fuerza consecuente con la pérdida de masa muscular y la menor resistencia debido a una menor concentración de mitocondrias, afortunadamente, las investigaciones apuntan al hecho de que un aumento de actividad física podría ser de mucha utilidad, preservando o incluso aumentando la capacidad de ejecutar trabajos físicos. Una fuerza muscular incrementada puede aumentar la confianza y la destreza con que los adultos mayores puedan moverse en sus entornos, subiendo escaleras, desplazándose por distancias considerables, utilizando transporte público y muchas otras actividades. La utilización de actividad física controlada en la rehabilitación cardíaca aumenta de forma segura la capacidad aeróbica, la fuerza muscular y la resistencia de las personas con problemas coronarios. Estudios realizados en adulto de 40 años o más muestran que los participantes con buenas condiciones físicas presentaban menos limitaciones funcionales que los participantes con menor acondicionamiento. Estos datos apoyan la hipótesis de que la actividad física ejerce un efecto protector sobre las limitaciones funcionales en adultos mayores y de edad media, tanto hombres cuanto mujeres. Se han producido evidencias de que las personas discapacitadas son en general más sedentarias que el promedio de la población. Incrementar el grado de actividad física de estas personas es una importante tarea de salud pública. Sin embargo, las intervenciones destinadas a solucionar el problema no han logrado demostrar éxitos irrefutables. Hay indicaciones de que los proyectos que involucren las comunidades en su diseño e implementación tienen buenas posibilidades de

lograr cambios positivos de comportamiento. Se recomienda que las intervenciones futuras tengan un diseño experimental riguroso, una base teórica sólida e instrumentos válidos de evaluación para detectar cambios de comportamiento. Las personas con discapacidad, por su misma incapacidad, tienen una serie de complicaciones en la salud, de manera que esto origina distintas consecuencias desfavorables.

2.2.2.3.2. Discapacidad: Enfoque psicológico

Los beneficios psicológicos atribuibles a la participación en deportes también son importantes. Se mencionan especialmente el aumento de la sensación de bien estar y de la autoestima y una adaptación emocional más fácil a las limitaciones circunstanciales provocadas por las discapacidades. Gran parte de la psicología del discapacitado está íntimamente ligada a la psicología social, o sea a la interacción de ese individuo con otras personas y en el ambiente propio de cada uno. De esa forma, el individuo portador de alguna deficiencia estará menos limitado por esta deficiencia que por la actitud de la sociedad en relación a la deficiencia.

2.2.2.3.3. La discapacidad: Enfoque jurídico

Según Conadis las Instituciones que no cumplan con Ley General de Discapacidad serán multadas. La inclusión social y el respeto a los derechos de las personas con discapacidad (PCD) dan pasos sustanciales con la puesta en vigencia de la Ley de Infracciones y Sanciones por el incumplimiento de la Ley General de Discapacidad 27050.

Tanto las empresas como las personas que no cumplan ni hagan respetar los derechos de las personas con discapacidad serán sancionadas económicamente de acuerdo a una escala que establece sanciones leves, graves y muy graves y las multas van desde el 50 % de una UIT hasta un máximo de 12 UIT. En soles la sanción mínima es de 1,800 nuevos soles hasta los 43,200.

Toda empresa debe de tener un porcentaje no menor del 2% y no mayor del 5% de personas discapacitadas según la ley 27050, el no cumplir esta ley se multaran a aquellas empresas, y desde mi punto de vista esto es bueno porque debemos incentivar y es la única manera de hacerlo (multando) lamentablemente, hacerles saber que las personas con discapacidad tienen los mismos derechos.

2.2.2.3.4. Discapacidad: Enfoque laboral

La persona con discapacidad tiene derecho a trabajar, en igualdad de condiciones, en un trabajo libremente elegido o aceptado, con igualdad de oportunidad y de remuneración por trabajo de igual valor, y con condiciones de trabajo justas, seguras y saludables.

Desde mi punto de vista la integración laboral de las personas con discapacidad es un proceso en el cual debemos de tener un objetivo finalista, el empleo integrado en empresas normalizadas, es decir, empleo exactamente igual y en las mismas condiciones de tareas, sueldos y horarios que el de cualquier otro trabajador sin discapacidad, en empresas donde la proporción mayoritaria de empleados no tenga discapacidad alguna.

2.2.3. Reclutamiento

2.2.3.1. Objetivo del proceso de reclutamiento

El objetivo del procedimiento de reclutamiento es el de atraer a aquellas personas que sean los candidatos idóneos y que formarán parte de los futuros integrantes de la organización. Que cuenten con los conocimientos que se desean para llevar acabo de manare eficaz y eficiente las actividades correspondientes al cargo que desempeñará, y que contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

2.2.3.2. Definición de reclutamiento

El departamento de recursos humanos es el responsable en todas las organizaciones de realizar el proceso de reclutamiento. Generalmente esto pasa en las organizaciones grandes y medianas, ya que en las pequeñas, el dueño es el que se encarga de realizar dicho proceso. Para maximizar la eficacia y eficiencia del reclutamiento, es fundamental utilizar métodos apropiados que permitan llegar a aquellos candidatos idóneos. Existen una serie de definiciones acerca del reclutamiento, dada por diferentes autores, algunas de ellas son:

Sánchez Barriga (2004) lo define como: “Un proceso técnico que tiene por ejemplo abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos”.

Bohlander (2001) lo define como: “El proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización pueda ofrecer a sus empleados”

Werther y Davis (2000) lo define como: “Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las Solicitudes de empleo”.

Mondy y Noé (1997) lo define como: “Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”.

En resumen, el reclutamiento de personal es un proceso a través del cual se atraerá a aquellos posibles candidatos que formarán parte de la organización; es un medio para descubrir posibles candidatos e inducirlos a

que hagan una solicitud de empleo en la organización.

2.2.3.3. El proceso de reclutamiento

El departamento de recursos humanos debe de llevar a cabo algunos pasos para realizar el proceso de reclutamiento, que le permitan hacer dicho proceso de manera eficiente. En el que se especifiquen tanto las necesidades del puesto así como a las características de las personas que la desempeñe. Es por ello que lo que se deberá hacer es: (Bohlander, 2001)

- Determinación de las vacantes.
- Consideraciones de las fuentes.
- Preparación de las fuentes.
- Preparación de la información a publicar.
- Procesamiento y evaluación de las solicitudes.
- Notificación a los solicitantes.

El encargado del reclutamiento debe estar bien informado del número de personas que se requieren, con qué características, lo que la empresa les ofrecerá a cambio de su trabajo para que cuando prepare la información que se publicará con el fin de atraer a los candidatos, sea clara, específica y concisa para evitar confusiones.

2.2.3.4. Funciones del reclutamiento

Cruz P. (2004). Los reclutadores de la empresa ejecutan las siguientes funciones básicas:

- Analizan y cultivan las diversas fuentes de aprovisionamiento para las varias clases de trabajo.
- Proporcionan el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan a los empleados y las fuentes de sus abastecimientos.

- Efectúan las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento.
- Evalúan las fuentes de aprovisionamiento y la eficacia del reclutamiento.
- Participación con el gerente de personal y otros ejecutivos de la compañía en la planeación total de los requerimientos de personal.

La función del reclutador es muy importante y de gran relevancia, ya que dentro de las actividades que realiza le puede ahorrar dinero y tiempo a la organización al ir eliminando candidatos que no sean lo que se esté buscando, sin tener que llegar a la entrevista.

2.2.3.5. Fuentes de reclutamiento

Peña B. (1997), clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como reclutamiento interno y reclutamiento externo.

2.2.3.5.1. Reclutamiento interno

Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones.
- Programas de desarrollo.

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se

consideran calificados soliciten la vacante. Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de R.R.H.H., y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera
- Condiciones de ascenso del candidato.

Ventajas

El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- Es económico y rápido.
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

Desventajas:

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

2.2.3.5.2. Reclutamiento externo

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

Ventajas:

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

Desventajas:

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta la política salarial de la empresa.

Chiavenato (1999) da a conocer otra interesante fuente del proceso de reclutamiento, la cual la define como reclutamiento Mixto, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.

2.2.3.6. La utilización de agencias requiere los siguientes aspectos

- Dar a la agencia una descripción completa y precisa del cargo que se va a cubrir.
- Especificar a la agencia cuales son las herramientas que se utilizaran en la selección de los candidatos potenciales
- Proporcionar retroalimentación adecuada a la agencia, es decir, cuáles fueron los candidatos rechazados y cuales fue las razones para rechazarlos.
- Desarrollar una relación a largo plazo con una o dos agencias.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales: Promoviendo seminarios y conferencias.
- Carteles o avisos en sitios visibles; sistema de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez, indicado para cargos sencillos.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados. Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos.
- Consulta en los archivos de candidatos. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo
- Base de datos de candidatos; las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos, la base de datos es un patrimonio.

Según Chiavenato (1998), da a conocer 2 Procesos para incorporar personas
Enfoque tradicional:

2.2.3.6.1. Enfoque tradicional

Predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción esta micro-orientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el estatuto quo de la organización, por tanto es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de R.R.H. La función de asesoría (staff) absorbe por completo el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Los especialistas del staff monopolizan el proceso de incorporación de personas.

2.2.3.6.2. Enfoque moderno da prelación al enfoque estratégico

El proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación. Se hace énfasis en la eficacia porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea, por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad del proceso con ayuda de consultores internos y asesores del órgano de R.R.H.

2.2.4. Inducción

Una vez que el solicitante ha pasado todas las etapas del proceso de selección, es asignado a una posición en el departamento donde ha sido aceptado. Es en ese momento donde comienza la inducción y el entrenamiento del trabajador. Se debe tener bien claro que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar el puesto vacante de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad, otra forma de ver las cosas va a agregarse a ella. Cuando el nuevo trabajador llegue a la organización, se encontrará inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. Bajo dicha situación la organización debe preocuparse por establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, tanto al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general; estos planes o programas son llamados procesos de inducción.

Sonia L. (1999). La Inducción de personal, corresponde a orientación, ubicación, adaptación y socialización del personal recién incorporado. La orientación, tiene como finalidad convertir al individuo en parte importante del sistema, realizando los esfuerzos de socialización que permita comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Chiavenato Idalberto (2002), define la inducción como: El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.

De Cenzo y Robbins. (2003), definen la inducción como: Las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.

Dessler. (1994), define la inducción como aquella que permite: Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa. Información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Según lo leído anteriormente se concluye que la Inducción es un proceso que facilita la adaptación de la persona a su nuevo entorno laboral. Es un método eficaz para lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad laboral en el nuevo integrante.

Para facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa, existen algunos objetivos de la inducción los cuales son (Programa de inducción, recuperado el 30 de Abril de 2010):

- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer de la historia de la organización.
- Dar a conocer la filosofía y políticas de la empresa.

2.2.4.1. Objetivos específicos de la inducción

Para facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa, existen algunos objetivos de la inducción los cuales son:

- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer de la historia de la organización.
- Dar a conocer la filosofía y políticas de la empresa
- Mostrar cómo están distribuidas las áreas y su interrelación con las demás áreas organización, líneas de autoridad y comunicación.

- Señalar el reglamento interior, incluyendo normas de conducta, derechos y obligaciones, estímulos, compensaciones.
- Incrementar la integración grupal.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Crear una actitud favorable hacia la organización.
- Impulsar la insatisfacción personal con la visión y objetivo de la organización.
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

El departamento de recursos humanos, debe de preocuparse por la comodidad, la seguridad, tranquilidad y adaptación del nuevo empleado, desde el primer día que se encuentre dentro de la organización, es por ello que debe de tener presente todos aquellos aspectos importantes que debe dar a conocer para que se familiarice con su nuevo ambiente laboral. Mostrar cómo están distribuidas las áreas y su interrelación con las demás áreas de la organización, líneas de autoridad y comunicación

- Señalar el reglamento interior, incluyendo normas de conducta, derechos y obligaciones, estímulos, compensaciones.
- Incrementar la integración grupal
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Crear una actitud favorable hacia la organización.
- Impulsar la insatisfacción personal con la visión y objetivo de la organización
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

El departamento de recursos humanos, debe de preocuparse por la comodidad, la seguridad, tranquilidad y adaptación del nuevo empleado, desde el primer día que se encuentre dentro de la organización, es por ello que debe de tener presente todos aquellos aspectos importantes que debe dar a conocer para

que se familiarice con su nuevo ambiente laboral.

2.2.4.2. Tipos de programas de inducción de personal

A lo largo de los años han surgido programas nuevos con bases en un conocimiento más amplio del comportamiento humano, en particular en áreas de aprendizaje, motivación y relaciones interpersonales. Existen diferentes formas de implementar determinados procesos, los cuales se ajustarán a la situación y realidad a la cual se pretenda aplicar; actualmente se ejecutan diversos tipos de inducción al personal de nuevo ingreso de una organización. Según Villegas. (1998), existen dos tipos de orientación, ellos son:

2.2.4.2.1. Inducción general

La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización.· Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.· Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

2.2.4.2.2. Inducción específica

La inducción específica se aplica a recién llegada y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios. Formas de evaluación del desempeño. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje. Métodos y estilos de dirección que se emplean. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

2.2.4.3. Responsables de la inducción de personal

Harris. (2002). Para la ejecución de cualquier tipo de actividad, se asigna personas con ciertas habilidades para que se encarguen o responsabilicen de éstas. En el ámbito organizacional las asignaciones muchas veces están relacionadas con las funciones inherentes a los cargos que se ejecutan. Este autor señala los siguientes responsables de la inducción:

Harris. (2002), indica, los responsables de la inducción:

2.2.4.3.1. El departamento de personal

El primer punto de contacto que tiene el personal nuevo con la organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones.

2.2.4.3.2. Gerentes y supervisores

De cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción de personal nuevo. Es necesario que cuando se está preparando supervisores y gerentes se les estimule en actividades positivas hacia el entrenamiento de nuevos empleados.

2.2.4.3.3. Personal de capacitación

Son los que facilitan la función de inducción, diseñando y realizando cursos y programas de inducción.

2.2.4.4. Métodos para promover la socialización

Chiavenato. (2002), en las empresas, la socialización organizacional es un proceso de aplicación importante que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial del empleo;

- Planeación del proceso selectivo; tiene que ver con el esquema de entrevistas de selección en donde el candidato puede obtener información acerca de su futuro en la organización.

- Contenido inicial de la tarea; está relacionado con la asignación de tareas que pueden ser exigentes o no para el empleado. Cuando se le asignan tareas fáciles éste pierde motivación y deseos de alcanzar el éxito.
- Papel de gerente; el gerente designa un tutor para el nuevo empleado para que lo que y oriente durante el periodo inicial en la organización,
- Grupos de trabajo; los grupos de trabajo son importantes porque influyen en las creencias y actitudes de los individuos frente a la organización, así como en la manera de comportarse.
- Programas de integración o inducción; dirigidos a los nuevos miembros de la organización estos pueden ser el método principal de adaptación de los nuevos empleados a las prácticas normales de la organización.

2.2.4.5. Herramientas para la inducción

- El sistemas de inducción en sí, se vale de múltiples recursos y herramientas, es necesario que con la debida antelación, se definan las características del sistemas de inducción, es decir las etapas, la duración de cada uno a de estas etapas, así como las actividades y recursos que se utilizaran para su ejecución entre las herramientas más frecuentes tenemos,
- Entrevistas; se da a conocer actividades que desempeñara y además de ciertos aspectos generales de la empresa. Una vez contratada la persona también se realizan entrevistas para darle a conocer más a fondo sus funciones, aquí se tratan funciones específicas del cargo, charlas; estas pueden ser dictadas por la gerencia y/o supervisores, asimismo cuando es un grupo y para dar a conocer aspectos generales cuando se trata de diferentes cargos.
- Compañeros guías y/ o mentores; es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar al trabajo específico del empleado, a este funcionario se le llama “compañero” guía, con ayuda de estos mentores o

guías se adaptan más rápido a su nueva compañía y hacen que amen trabajar en asignaciones más desafiantes;

- Videos, folletos, trípticos; estos contienen información de la empresa.
- Manual de inducción; consta de la información necesaria y fundamental que debe ser reconocida por el personal nuevo, este puede ayudar mejorar la adaptación de los colaboradores.

2.2.4.6. Importancia de la inducción de personal

La inducción establece las bases sobre las cuales se cimentará el futuro del trabajador, contribuyendo al ajuste adecuado a la organización y sobre todo al cargo que va a desempeñar. Rivera. (2003), deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan:

- Permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades.
- Da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa a la organización y ocupa un nuevo cargo o responsabilidades dentro de la misma.
- Facilita una armonía acople entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla.
- Reduce la rotación con los ahorros de costos y en esfuerzos para los reemplazos.
- Acelera el proceso de integración.

2.2.4.7. Capacitación

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más compleja, es vital para las organizaciones contar con colaboradores con alto potencial, que tengan la capacidad de aprender con mayor rapidez aquello que le permita a la organización competir. Es por ello que algunas veces hay

que recurrir a la capacitación, la cual se deberá ver como una inversión que les dará un beneficio a todos los miembros de la misma.

El recurso humano es el único recurso de la empresa que es susceptible de mejorar y desarrollarse a través de la capacitación. La cual se puede ver como un proceso educacional, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. La capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que ayudará a lograr la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades.

Diversos autores han definido a la capacitación de la siguiente manera:

Sánchez (2004) la define: “La capacitación, es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar el objetivo plasmado en las descripciones del puesto”

Werther y Davis (2000) la definen: “Las actividades enfocadas a enseñar a los empleados a cómo desempeñar su puesto de trabajo.”

Mondy y Noé (1997) la definen: “Aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.”

Bohlander (2001) la define: “Son los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.”

En base a estas definiciones, se puede decir que la capacitación es muy importante porque a través de ella se adquieren los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de las funciones laborales, siendo así, indispensable

que en las organizaciones se cuente con personal debidamente preparado para alcanzar los objetivos deseados.

2.2.4.7.1. Factores que afectan la capacitación

La capacitación es un proceso muy importante, ya que es aquí donde el empleado de nuevo ingreso adquiere todo aquello que se necesita para desarrollar las actividades que conforman su puesto. Sin embargo existen algunos factores que pueden afectar una correcta capacitación, los cuales son (Chiavenato, 2009):

- El apoyo de la alta gerencia. Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo.
- El compromiso de los especialistas y los generalistas. Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directamente y estrechamente ligados a los programas de capacitación.
- Los avances tecnológicos. Ningún factor tiene más influencia en la capacitación que la tecnología de la información.
- La complejidad de la organización. Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación.
- Los principios del aprendizaje. El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber dicho cambio.

- Otros procesos de la administración de personal. Las actividades de capacitación dependen de todos los demás procesos de administración de Personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificación más alta.

Todos estos factores afectan de manera positiva o negativa el programa de capacitación que se lleve a cabo dentro de la organización, ya que se necesita del apoyo tanto de las personas participantes como de los demás para facilitar dicho programa y alcanzar su objetivo.

2.2.4.7.2. Proceso de capacitación

Según Chiavenato. (2009), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben de ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Como cualquier otro proceso, para la capacitación se requiere de un diagnóstico en el que se muestre un inventario de cuáles son las necesidades que presenta la organización, las cuales a veces para ser localizadas se requiere de la aplicación de una auditoría o investigaciones internas. Considerando que las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería de saber y hacer

y aquello que realmente sabe y hace. En lo que respecta al diseño del programa de capacitación, es a donde se van a planificar las acciones que se llevarán a cabo en la capacitación, y donde no se debe dejar de lado que dichas acciones, deben de ir encaminadas y ligadas a las necesidades estratégicas de la organización.

Donde las principales medidas para evaluar la capacitación son;

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- Resultados: qué resultados ha tenido.

Dependiendo de las respuestas a las medidas anteriores ya sean positivas o negativas) se sabrá si el programa tuvo éxito o fracaso. (Chiavenato, 2003)

2.2.4.8. Desarrollo profesional

Es parte de la función de la capacitación, tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos en los que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo. Los programas de desarrollo de empleados, introducen un aspecto personalizado en el proceso al poner gran énfasis en las personas.

Para Bohlander. (2001), un programa de desarrollo profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores y buscar información respecto de opciones de desarrollo profesional. La organización debe proporcionar información sobre su misión, políticas y planes y lo que dará por medio de la capacitación y desarrollo para el empleado.

2.2.4.8.1. Métodos para el desarrollo de personas

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son. Chiavenato. (2009):

- La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas.
- Puestos de asesoría. Significa brindar a las personas que tienen gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la elección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas simulación de funciones, etc.
- Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se debe obtener fuera de ella.
- Juegos de empresas, también llamados management games o business games.

Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o administradores compitan entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

- Centros internos de desarrollo o in house development centers. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.
- Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach.
- La organización será quien decida que método de desarrollo implementará en sus empleados. Su éxito dependerá del compromiso que haya tanto de la organización como del empleado. Y de alguna forma, los conocimientos, habilidades, etc., que obtenga le permitirán superarse y distinguirse del resto de los empleados, abriéndose la oportunidad de alcanzar la autorrealización.

2.2.4.8.2. Herramientas para el desarrollo profesional

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de carreras son (Chiavenato, 2009):

- Los centros de evaluación que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
- Las pruebas psicológicas, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirve para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

- Las proyecciones de las promociones, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas Proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudar a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
- La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan.

La aplicación de cualquiera de estas herramientas, permiten preparar a los empleados para enfrentarse a nuevos retos, en los que será fundamental que cuenten con cierta formación que les ayude a ser competentes, y de ésta forma alcanzar los objetivos que se le planteen. Sin duda cada una de éstas herramientas tienen gran importancia dentro de las organizaciones, por los beneficios distintivos que le pueden dar.

2.2.4.9. Evaluación del desempeño

Los programas de evaluación del desempeño son una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. Pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosos tanto para la organización como para el empleado, cuyo desempeño es evaluado. Estos son algunos objetivos (Bohlander, 2001).

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Aportar una base de las recomendaciones salariales.

Los programas de evaluación de desempeño, le darán la oportunidad al empleado de mejorar en el desempeño de sus actividades, abriéndole pauta a superarse personalmente y profesionalmente dentro de la organización.

2.2.4.9.1. Métodos para la evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano, dentro de los más utilizados por las organizaciones se encuentran (Chiavenato, 2009):

- Escalas gráficas. Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Elección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- Investigación de campo. Es uno de los métodos más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y de la función de Staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista de evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores
- Listas de verificación. A partir de una relación que enumere los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de estos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

Estos métodos explicados anteriormente son utilizados por las organizaciones para evaluar el desempeño de sus empleados y ver en que están fallando, y así de esta manera, saber que pueden hacer al respecto para tratar de solucionarlo.



Figura N° 5: Modelo de reclutamiento, selección e inducción del personal con discapacidad

FUENTE: Chiavenato, (2004) administración de los recursos Humanos, Martha Alles. (2002).
Gestión del talento humano

Según los autores plantean una secuencia, un orden en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personas que finalmente suelen coincidir, quizás las diferencias están en la designación que les ponen a cada paso del proceso pero al fin suele ser la misma acepción; ahora, tomando en cuenta los puntos de vista de cada autor se ha elaborado en la parte superior una un breve recuadro conjunto a una serie de procesos en donde se especifica el proceso de reclutamiento y selección de personas pero adaptándolo a un sistema de reclutamiento y selección para personas con discapacidad física en donde el sistema de inducción jugará un papel importante en este proceso debido a que estas personas con capacidades especiales después de ser reclutadas y eficientemente seleccionadas son

incorporadas al puesto de trabajo y constantemente tienen que ser capacitadas y entrenadas y darles el confort necesario para su vida laboral dentro de la empresa

2.3. Definición de términos básicos

Discapacidad: Cualquier problema cognitivo, físico y cualitativo que provoca un limitado desempeño en la vida cotidiana. Campoy (2007)

Basándome en lo citado por Campoy, la discapacidad física es un problema por que limita el desempeño laboral provocando el malestar laboral en el entorno.

Reclutamiento: El proceso de reclutamiento de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Chiavenato. (2004)

Selección: El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes, Wayne (1994).

Inducción: La Inducción de personal, corresponde a orientación, ubicación, adaptación y socialización del personal recién incorporado. La orientación, tiene como finalidad convertir al individuo en parte importante del sistema, realizando los esfuerzos de socialización que permita comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Landoff Sonia. (1999)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente es una investigación correlacional porque me va a permitir medir el grado de relación que existe entre dos más variables, en un contexto en particular.

3.2. Población, muestra y muestreo

Para el siguiente estudio no se tuvo en cuenta población, muestra y muestreo debido al número reducido de su población de discapacitados en el hospital Aguinaga Asenjo, siendo óptima la realización de encuestas a un número observable y prudente de 14 personas, con previo acuerdo del asesor, y la observación realizada para el estudio.

3.3. Hipótesis

Sí, es viable propuesta de mejora para el reclutamiento - selección e inducción de personas con discapacidad física en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo-Chiclayo 2013

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
RECLUTAMIENTO	Fuentes	Interna
		Externa
	Entrevista	Trabajos realizados
		Estudios realizados
		Tiempo de duracion de entrevista.
		Grado de satisfaccion con la entrevista,
	Doc. Exigidos	Curriculum vitae
		Antecedentes penales-judiciales
		Exámenes medicos.
		Título universitario.
	Medios	Constancia de empleo y estudios
		Diarios
		Redes sociales
		Web
		Instituciones educativas
		Recomendaciones
Colegio Profesionales		
Entrevista personal		
SELECCION	Medios de selección	Exámenes de conocimientos
		Test psicologicos y de personalidad.
		Test psicotécnicos
		Test psicométricos
		Referencias
	Técnicas de selección	Dinámicas de Grupo
		Ficha de solicitud de empleo
		Assesment Center
	Departamento de selección de personal	Simulaciones
		Sistemas de Selección de Personal
INDUCCION	Programa de Formación	Procesos de incorporación a la Empresa
		Políticas
		Gestión del Proceso
		Evaluación
		Plan de formación anual
	Métodos	Capacitación del Personal
		Capacitador
	Herramientas	Trabajos en Equipo
		Entrevistas
		Charlas
		Videos , folletos, trípticos
		Manual de inducción
	Tipos	Compañeros guía
		Inducción General

3.5. Recolección de datos

Para esto, se utilizará la encuesta que estará conformada por preguntas destinadas a obtener información sobre la opinión de diferentes personas con discapacidad que son pertenecientes a diferentes áreas en del lugar objeto de estudio para obtener información relevante y ofrecer una muestra de lo que piensan (perspectivas) de los representantes y empleados de distintas áreas de la empresa

3.6. Procesamiento y análisis de datos

Para la recolección de los datos se realizó encuestas a los trabajadores con discapacidades físicas. Las cuales han sido procesadas en Excel.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

1. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa:

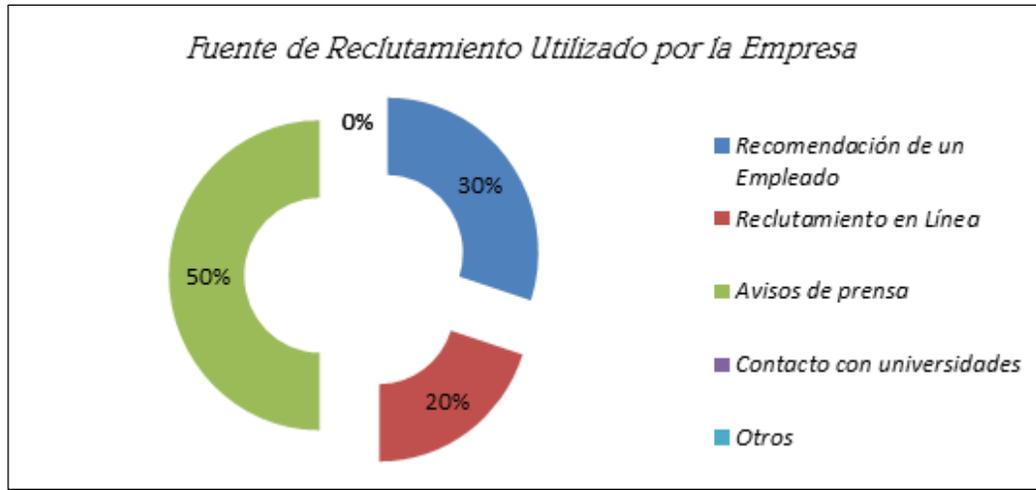


Figura N° 6: Fuente de reclutamiento utilizado por la empresa

A través de este gráfico el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, demuestra que dentro de su proceso de reclutamiento optan por diferentes maneras de hacerlo, sin duda, la más eficiente es el aviso por prensa, debido a que el 50% es informado por esa fuente.

2. ¿Su ingreso fue realizado bajo La fuente de reclutamiento interno? (ascenso)

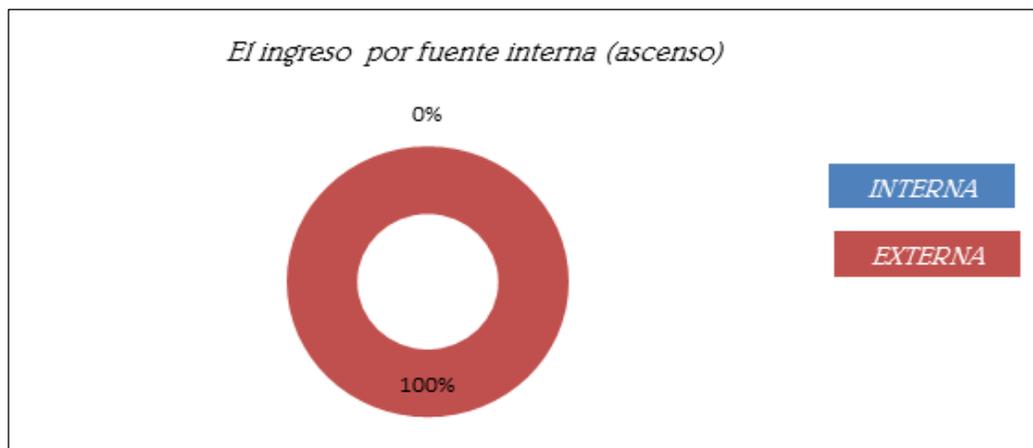


Figura N° 7: El ingreso por fuente interna

El tipo de reclutamiento para las personas con discapacidad en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, no suele darse internamente, es decir que es muy poco probable que se encuentre a una persona con discapacidad laborando en un puesto por ascenso.

3. Según sus conocimientos ¿cuál cree usted que fue la fuente más óptima de reclutamiento?

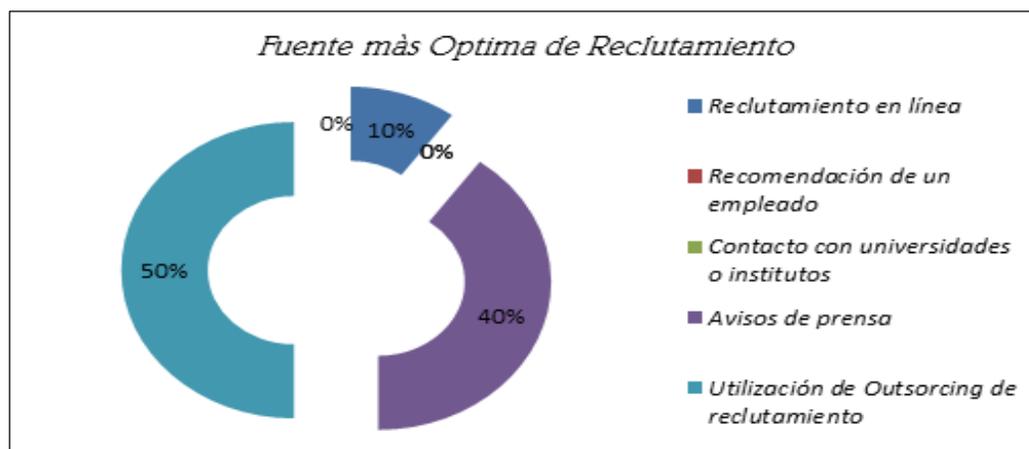


Figura N° 8: Fuente más óptima de reclutamiento

El hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, el outsourcing es una herramienta eficiente para el reclutamiento ya que ésta realiza la búsqueda de candidatos de acuerdo al perfil que se requiere, sin dejar de lado el reclutamiento por avisos de prensa.

4. ¿Lleno Usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

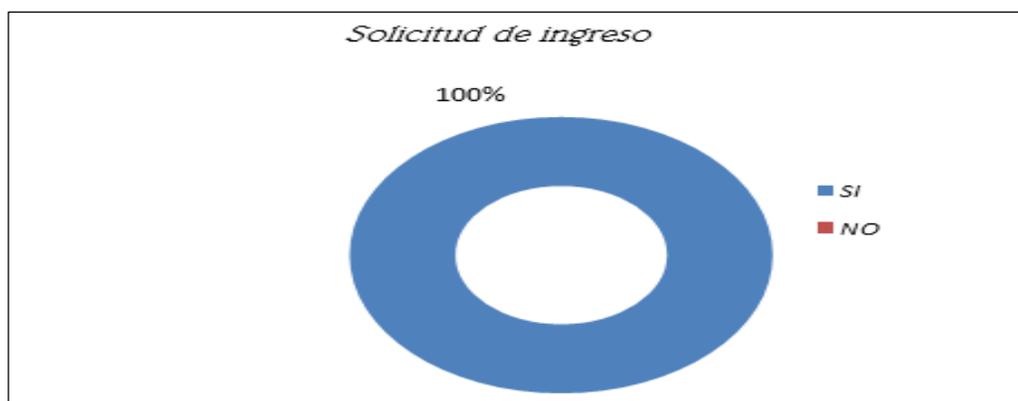


Figura N° 9: Solicitud de ingreso

Es muy bueno que en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, todos los preseleccionados llenen una planilla de solicitud, esto tiene la finalidad de obtener los datos más relevantes y específicos de cada candidato.

5. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:

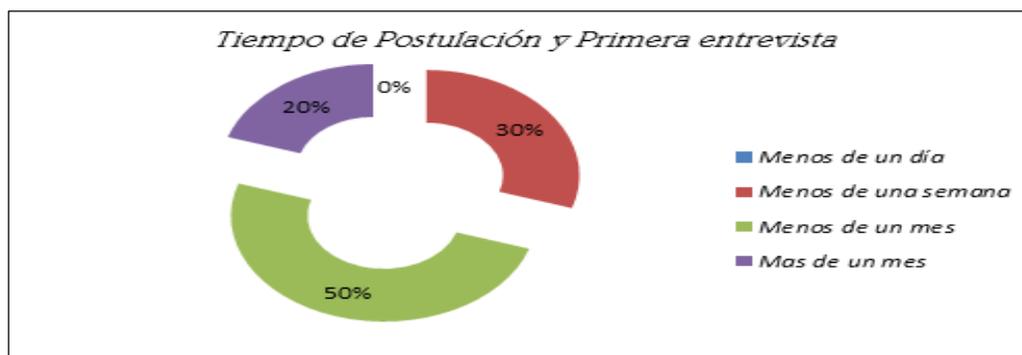


Figura N° 10: Tiempo de postulación y su primera entrevista

Lo mejor sería que las entrevistas para este tipo de personas con discapacidades tiendan a tener el proceso de entrevista más rápido que no pase de una semana, se aprecia en el gráfico que aún existe un 20% de los encuestados que demoran más de un mes para el proceso de entrevista.

6. Durante su primera entrevista usted se sintió:

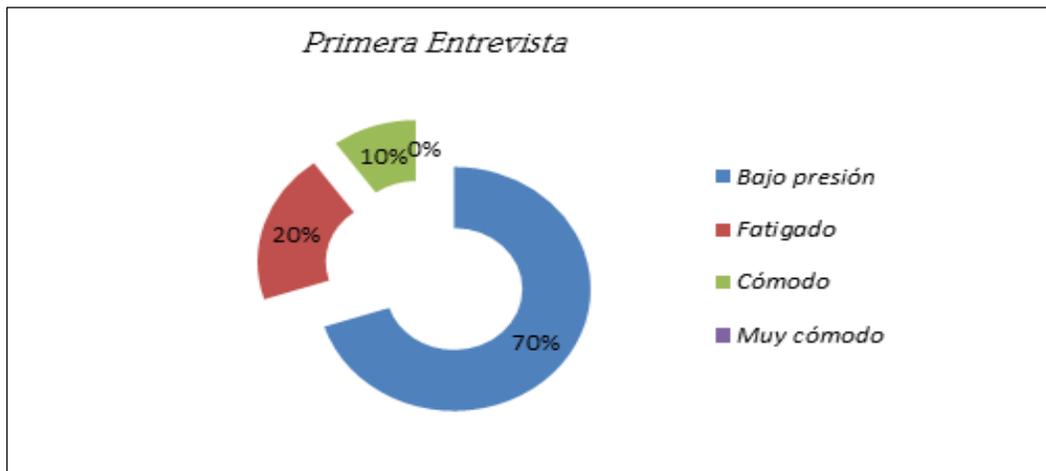


Figura N° 11: Sensación en la primera entrevista

El hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, al momento de realizar el reclutamiento de forma masiva ni realiza una planificación de atención a los postulantes en cuanto a la hora de atención, lo que conlleva a que el volumen de personas asistentes sea elevado y el tiempo de espera para ser atendido se prolongue por más de 4 horas, lo cual genera incomodidad y cansancio para estas personas.

7. ¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista?

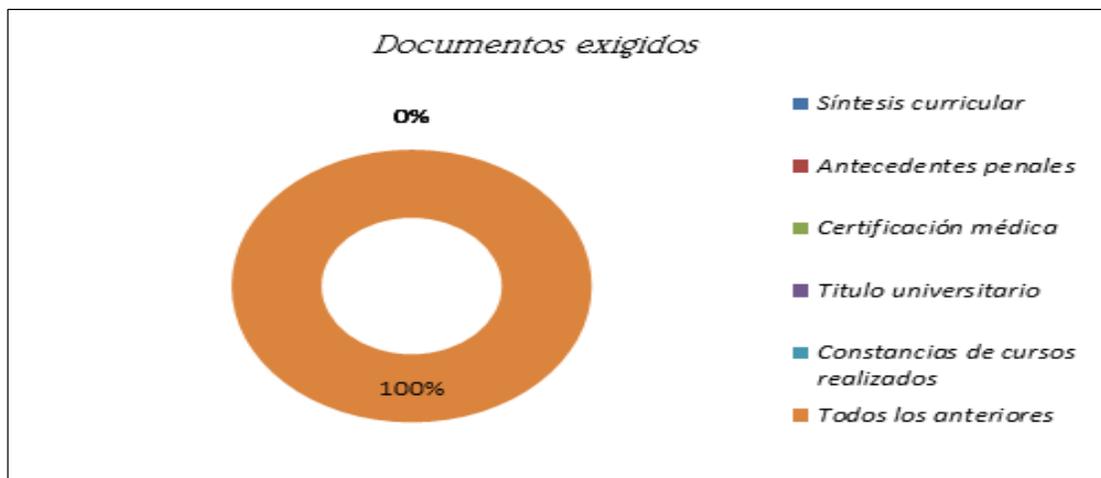


Figura N° 12: Documentos exigidos

Al momento que estas personas son reclutadas, ellos asisten a la empresa, donde entregarán los documentos mencionados anteriormente y se le solicita presentar el original para la verificación del caso.

8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a laborar al hospital?

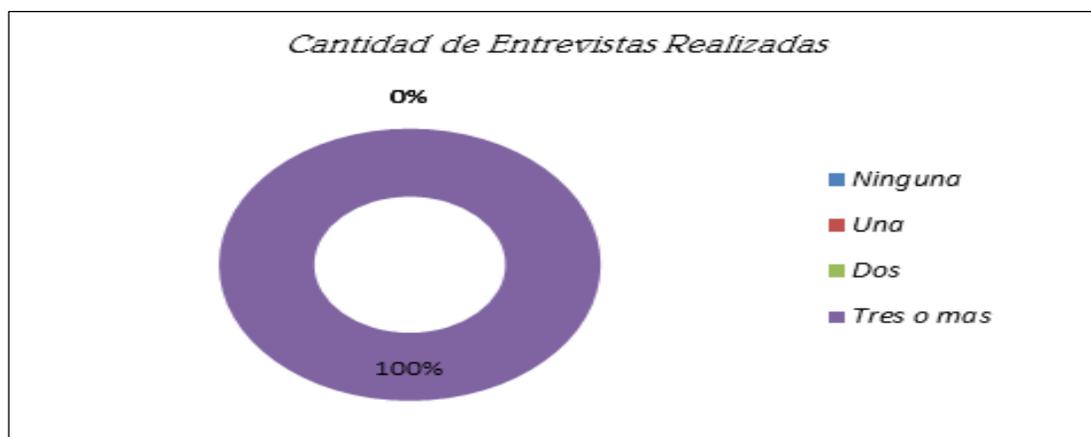


Figura N° 13: Cantidad de entrevistas realizadas antes de ingresar a laborar al hospital

Las personas con discapacidad requieren el menos tiempo posible, debido a que por sus limitaciones físicas, para ello es algo tedioso ir al lugar de evaluaciones más de una vez.

9. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor fue:

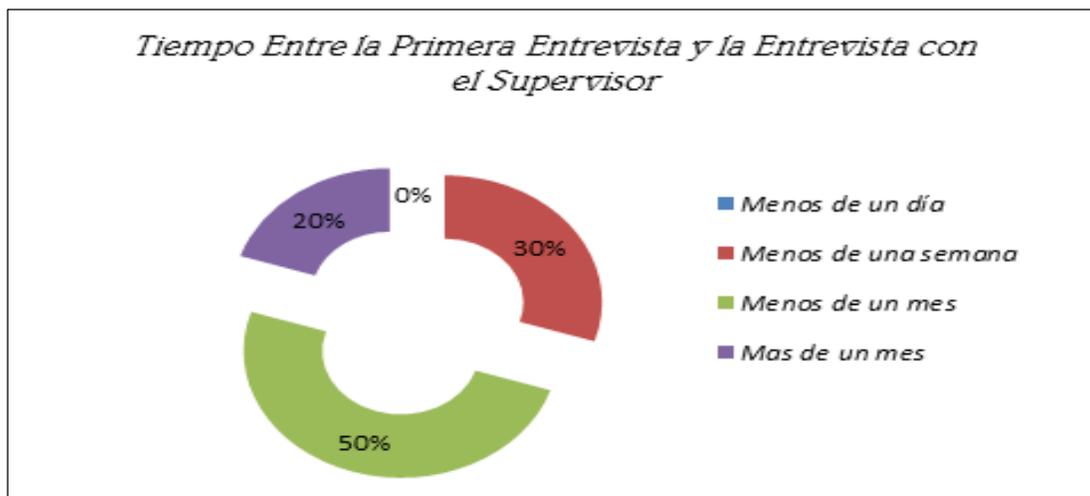


Figura N° 14: Tiempo entre la primera entrevista y la entrevista con el supervisor

La entrevista con el jefe de administración del hospital, se lleva a cabo una vez que el candidato haya cumplido y aprobado con las fases iniciales de entrevistas en el departamento de Recursos Humanos.

10. La documentación fue cotejada (original vs copia)

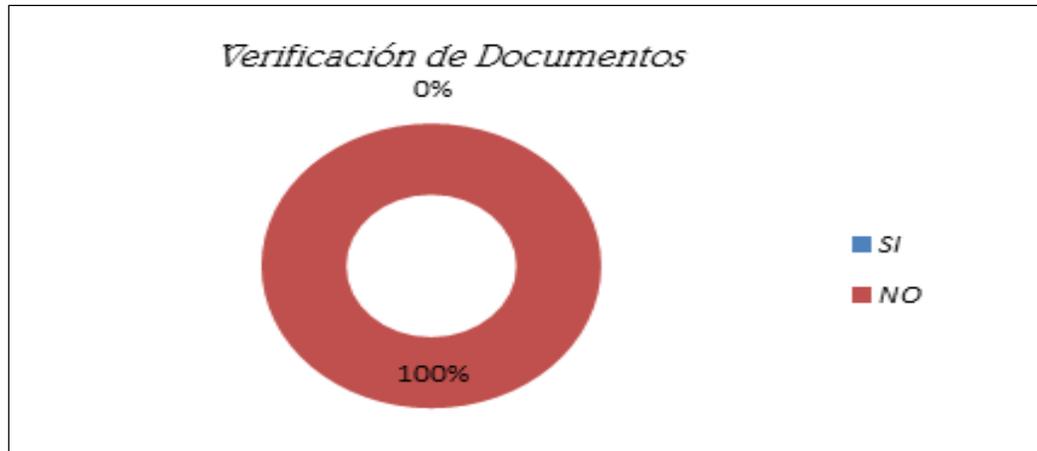


Figura N° 15: Verificación de documentos

Es bueno que se cuente con la certificación y verificación de los documentos de la síntesis curricular que se les pide al inicio.

11. Se le ejecuto una de las siguientes pruebas

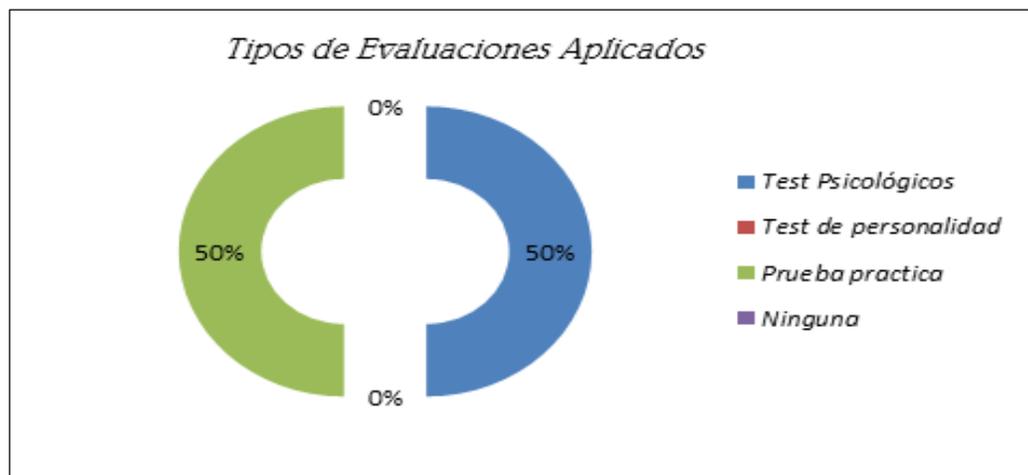


Figura N° 16: Tipos de evaluaciones aplicadas

Las pruebas son consideradas importantes dentro del proceso de selección pero, dentro del proceso debe existir también una prueba de conocimientos, siempre es bueno saber que las personas con quien trabajamos, si son personas que leen y/o andan capacitándose.

12. Se le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección

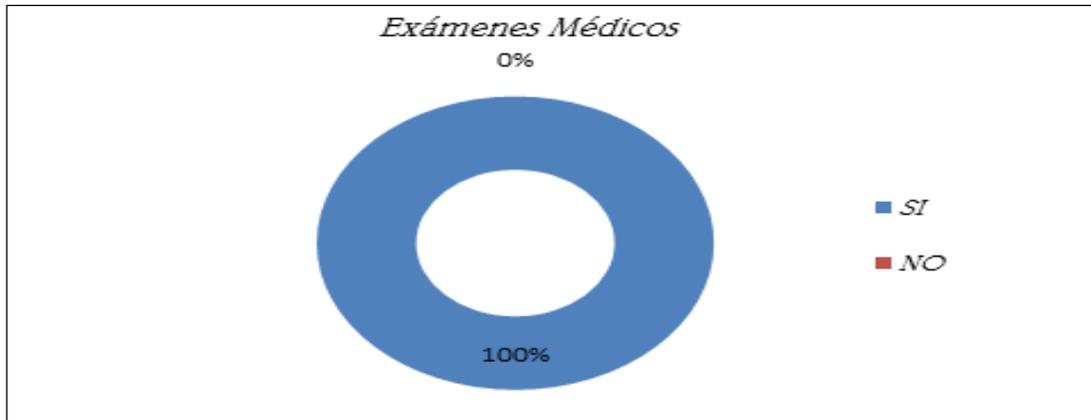


Figura N° 17: Exámenes médicos en el proceso de selección

El hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, por naturaleza cuenta con un departamento exclusivo para servicios médicos, el cual se encarga de realizar evaluaciones y atención diaria para sus trabajadores y esto es bueno porque permite evaluar de manera más específica al trabajador en cuanto a sus discapacidades físicas.

13. ¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo?

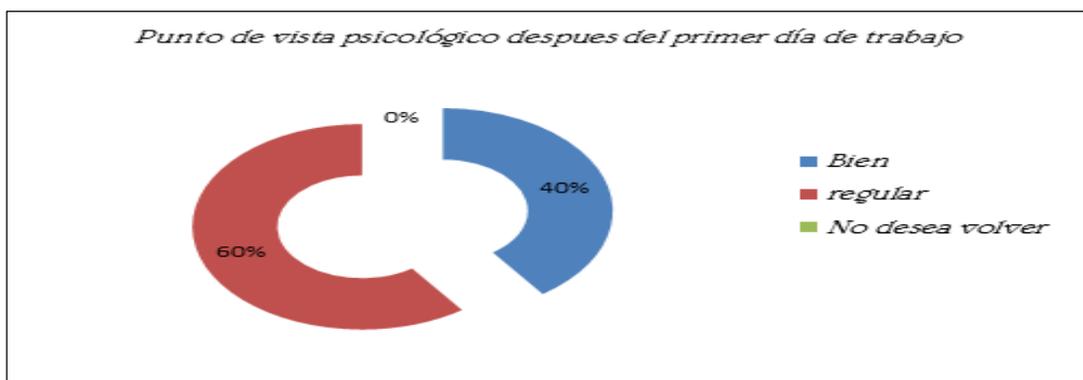


Figura N° 18: Punto de vista psicológico después del primer día de trabajo

El 40 % manifestó sentirse bien y no tener problemas, mientras que el 60% manifestó sentirse regular, lo mejor sería un buen programa de inducción por parte del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo para con sus trabajadores, de esta manera ellos pueden socializarse más y sentir un muy buen confort en la organización.

14.¿Antes del periodo de prueba le ejecutaron alguna charla de inducción general en la empresa?

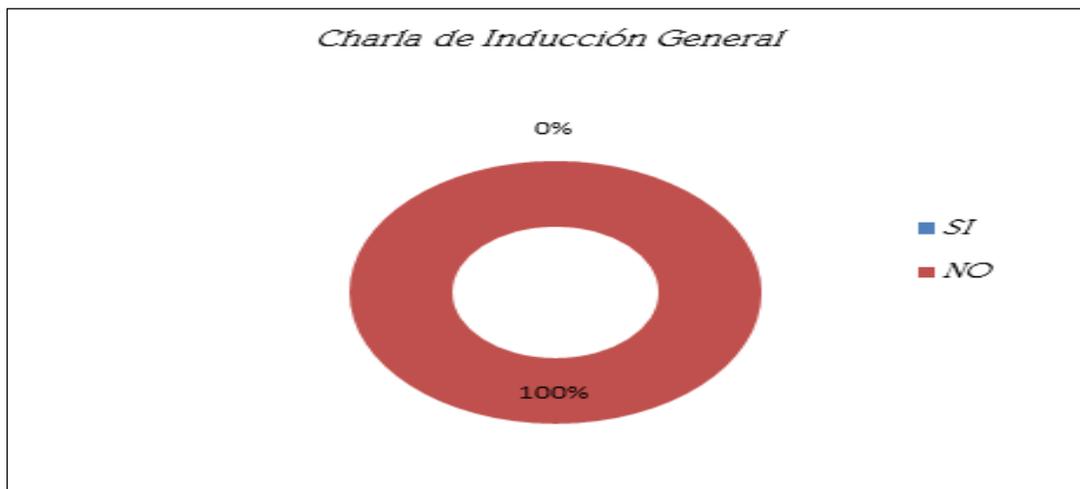


Figura N° 19: Charla de inducción general en la empresa

Los encuestados coinciden en cuanto al sistema de inducción ,un sistema no muy desarrollado, en el cual se debería hacer más hincapié, pues, que es un factor importante dentro del seguimiento en el proceso de reclutamiento y selección , no solo de esta empresa , sino de cualquiera.

Para la recolección de los datos se realizó encuestas a los trabajadores con discapacidades físicas. Las cuales han sido procesadas en Excel.

4.2. Discusión

A raíz de mis resultados, se puede analizar que, en la figura N° 7, nos da a conocer que la fuente de reclutamiento, que más utiliza el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo es el aviso por prensa, dejando de lado una fuente de reclutamiento muy importante hoy en día, que son las redes sociales, dicho medio solo representa el 30%, es decir sólo el tercio de potenciales trabajadores del hospital, entro por reclutamiento en línea; según *Martha Alles. (2004)*, en su principio de descentralización, en todo proceso de reclutamiento se refiere a identificar y utilizar los medios y recursos existentes en la comunidad de empleados por la población general y promover su uso por parte de las personas con discapacidad para su proceso de integración socio – laboral. En este caso el área responsable del hospital no toma en cuenta este principio, deja de lado el identificar y utilizar medios y recursos existentes en la comunidad. Esto limita proceso de reclutamiento, deja de lado varias oportunidades de inserción.

Martha Alles. (2004), explica en su libro Gestión del talento Humano que el reclutamiento interno, ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y reclutamiento externo ocurre cuando el reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. La figura N° 8 se aprecia que el 100% de encuestados ingresaron por fuente externa. *Martha Alles. (2004)*. La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. En la cita de Martha Alles, nos explica que en el reclutamiento interno se economiza y es más rápido, sobre todo se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas. Lamentablemente el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, no coincide

con Martha Alles, dado a que el 100% personas ingresaron a laborar en base a fuentes externas de reclutamiento.

El outsourcing es una herramienta interesante y en algunos casos eficiente cuando asume el papel de reclutador de personas, es una herramienta para aquellas empresas que no tienen tiempo o no cuentan con los instrumentos necesarios o equipo especializado para cualquier fin que se requiera en la empresa, éste es el caso del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, que por medio del outsourcing realizan el proceso de reclutamiento – selección de personas, según *Bohlander. (2001)* nos explica que, el departamento de recursos humanos es el responsable en todas las organizaciones de realizar el proceso de reclutamiento. Generalmente esto pasa en las organizaciones grandes y medianas, ya que en las pequeñas, el dueño es el que se encarga de realizar dicho proceso. Para maximizar la eficacia y eficiencia del reclutamiento, es fundamental utilizar métodos apropiados que permitan llegar a aquellos candidatos idóneos. Entre lo que dice *Bohlander. (2001)* y lo que realiza el hospital existe una amplia contrastación, debido a que el hospital usa el outsourcing como medio para el reclutamiento y selección de su personal, no tiene un área que se encargue específicamente de evaluar a personas con discapacidad física. El 50% de encuestados han sido evaluados y reclutados por agentes externos a la organización, cuando lo mejor es que un área especializada del departamento de R.R.H.H., haga ese trabajo para que exista un mayor compromiso y a consecuencia de ello un óptimo resultado y no todo lo contrario, por ejemplo en la figura N°8 se determina que el 70% a quienes se les realizó la encuesta, afirman que en su primera entrevista se sintieron bajo presión y un 20% fatigados. Esto ocurre cuando no hay un personal ad hoc especialista en el área responsable.

Según Peña B.(2002), dice lo siguiente; la hoja de solicitud de empleos Es utilizado para tener como formato único, información relevante de todos los candidatos; se aprecia que en la figura N° 10 el 100% de encuestados llenaron su hoja de solicitud de empleo.

Martha Alles (2002). El proceso de selección tiene varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos en donde lo mejor, es que en el proceso no se demande mucho tiempo para esto es necesario técnica y cada técnica proporciona cierta información sobre los candidatos, , cuanto mayor sea el número de técnicas de selección tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar, mayor el tiempo y su costo operacional , según la figura N°11, el mayor tiempo entre su postulación y su primer entrevista e igual para la figura N° 15, existe un 20 % que esperaron más de un mes, y para estos casos, tan especiales como tratar con personas con discapacidad física, no están dispuestos estar esperando muchas horas ni mucho menos más de un mes, no existe la flexibilidad para estos casos y este es un principio filosófico de flexibilidad, en el que hace hincapié *Catalina Gómez. (2012)*, en donde expone que: El principio de la flexibilidad consiste en la diversificación y la adaptabilidad en las instituciones de las alternativas de apoyo y de los procesos de prestación de servicios para que la persona con discapacidad que desea emplearlos pueda hacerlo de acuerdo con sus necesidades, intereses y expectativas particulares.

Chiavenato. (2009). Algunos métodos que se pueden utilizar en la práctica de la selección de personal son: Pruebas de rendimiento típico. Prueba de actitud, pruebas de personalidad- conocimientos y motivación. Entrevistas y pruebas de grupos. Todas las anteriores son pruebas que los seleccionados tienen que afrontar exitosamente, responsabilidad de los encargados del área para actuar como filtros, durante el proceso de selección en las pruebas que se requieren. Mondy y Noé. (2000). Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas

consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Según los datos obtenidos de la investigación y lo sustentado por los autores en líneas superiores no existe coincidencia, se demuestra que un 50% de los encuestados ingresaron mediante un test psicológico y el otro 50% mediante pruebas de práctica, sería recomendable tener un check list de pruebas para los potenciales trabajadores, hecho por especialistas en el tema tal y como indican los autores.

La inducción es un proceso que se le aplica a la persona o equipo que entra a laborar a una empresa, es un proceso que permite la sociabilización de la persona en el entorno, en donde se le da la bienvenida a la persona y a su vez informándole cuál sería su rol dentro de la organización, además de ello también se le hace saber la misión y visión de la empresa, también informarle de los programas de capacitación que se tiene para la persona en cuanto vaya avanzando laboralmente en su organización. Dessler. (1994), nos indica que la inducción general, es cuando la dirección de recursos humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes, y la inducción específica es cuando el jefe inmediato ejecuta esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. En cuanto a las figuras N° 18 y 19 se muestra que no hubo inducción por parte de la organización al personal, siendo éste una parte del proceso muy importante para el trabajador.

4.3. Propuesta

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO – SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL HOSPITAL ALMANZOR AGUINAGA ASENJO- CHICLAYO

Elaborar una base de datos del personal entrevistados anteriormente. La base de datos les brindará información necesaria a cerca de los candidatos con más rapidez y así evitar demoras en los procesos

Realizar un buen plan de evaluación para las personas con discapacidad. En la cual pueda darse cuenta de los posibles problemas que tienen estas personas y ver si están aptos para ejercer la vacante.

Exigir documentos necesarios. Para previa selección, los exámenes médicos, judiciales y otros.

Trabajar con flexibilidad en el momento de evaluación. Para estas personas dado a su discapacidad les es necesario: Tiempo y ambiente adecuado.

Realizar pruebas de idoneidad. Para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos que el puesto.

Planificar anticipadamente dentro del proceso. Las entrevistas a realizar, esto le facilitará al entrevistador tener las preguntas básicamente formuladas para obtener la información que más le interese conocer referente al entrevistado.

Realizar programas de capacitación cada treinta días, para que de esta manera vayan mejorando sus habilidades para que con el tiempo vaya ampliando sus responsabilidades dentro de la organización.

Crear un ambiente de trabajo adecuado. Como parte de este proceso es necesaria la adecuación del ambiente de trabajo para estas personas con discapacidad física, para que puedan movilizarse sin problema alguno dentro de su área de trabajo

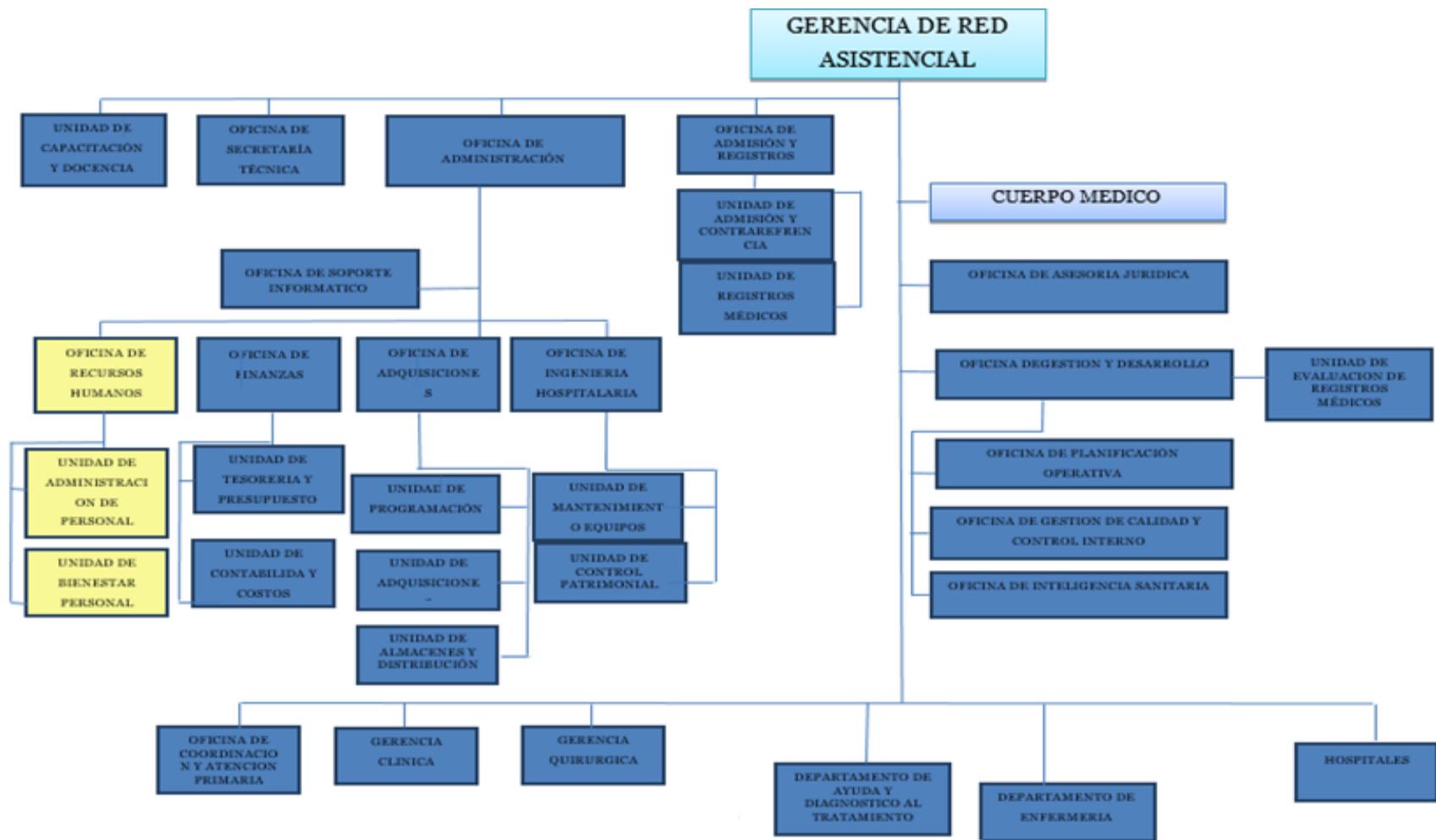


Figura N° 20: Estructura orgánica de la red asistencial Chiclayo- Alanzor Aguinaga Asenjo

FUENTE: Essalud – Alanzor Aguinaga Asenjo 2013

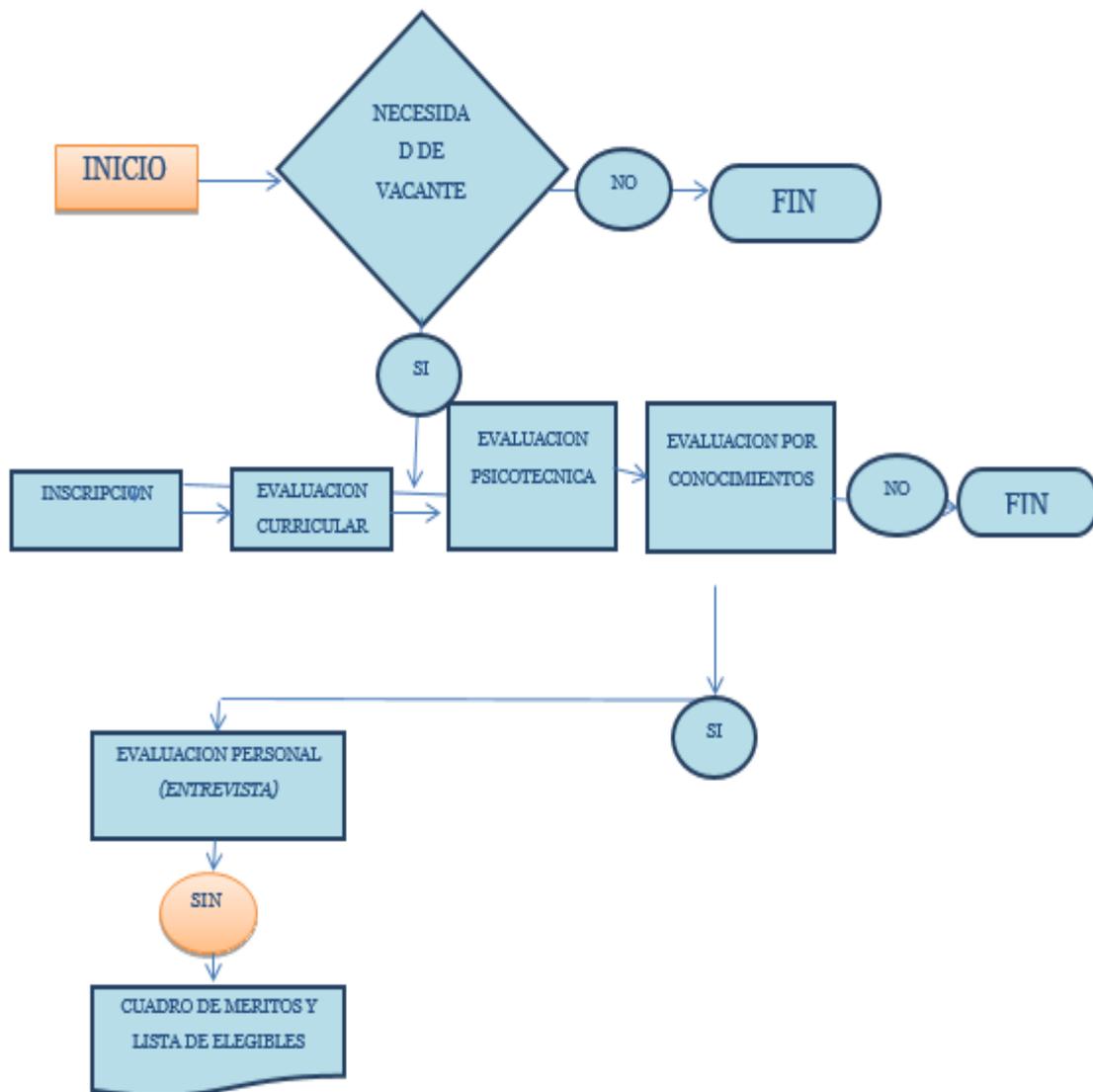


Figura N° 21: Actual proceso de reclutamiento y selección de personas en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

FUENTE: Essalud – Almanzor Aguinaga Asenjo 2013

El flujograma actual del proceso de reclutamiento de selección de personas del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, cuenta un solo proceso para ello, lo mejor sería plantear una mejora en el proceso el cual permita una flexibilidad para las personas con discapacidad, en donde esté involucrado un especialista en el tema de reclutamiento y selección, una buena opción sería la presencia de un psicólogo organizacional, conjunto a un equipo de expertos, para llevar un proceso adecuado con estas personas con discapacidad física, luego como parte del proceso hacerle seguimiento a estas personas para llevar un control referente a su labor del día a día e ir capacitándolas cada cierto tiempo, que el sistema la inducción sea un buen programa para su mejor sociabilización dentro de su área y el hospital y no sería mala idea que dentro del nuevo proceso existan programa para la preparación de la

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA EN EL HOSPITAL
ALMANZOR AGUINAGA ASENJO**

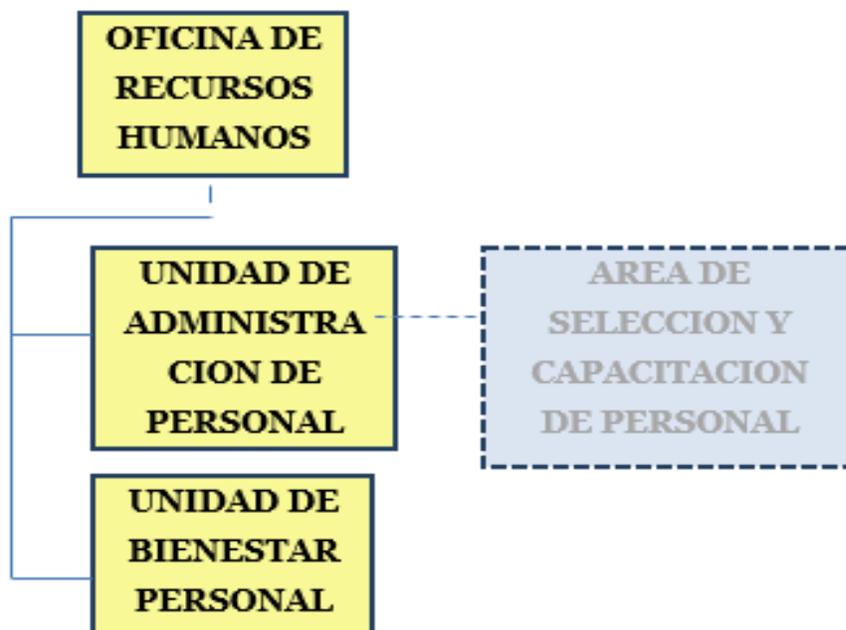


Figura N° 22: Área de R.R.H.H hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

FUENTE: Essalud – Almanzor Aguinaga Asenjo 2013.

Para que exista una mejora dentro del proceso de reclutamiento y selección debería de existir dentro del área de recursos humanos una unidad más que se encargue del proceso de reclutamiento y selección del personal en donde se encuentre dentro del equipo de la unidad un psicólogo organizacional que sea experto en el reclutamiento y selección de personas con discapacidad persona, que debería estar presente y manejar la situación en el tema de reclutamiento y selección , en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, en su proceso de selección y reclutamiento solo cuenta con un jefe de la oficina de administración, el jefe de recursos humanos y un funcionario o trabajador, específicamente dentro de la unidad de administración del personal.

Es por ello que se propone una unidad dentro del área de recursos humanos, área que se encargue del reclutamiento y selección del personal, para que de esta manera se trabaje mejor el proceso sobre todo el de selección.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Analista de Personal (*Psicólogo Organizacional*)

Captación de síntesis curricular

Interna Actualización de expedientes

Externa: Revisión de original Vs copia

Revisión de política de personal

Chequeo de referencias personales, académicos y laborales

Psicólogo

- Llamar a todos los aspirantes para entrevistas de preselección

PROCESO DE SELECCIÓN

Psicólogo Realiza entrevista

- a. Admisión (fuente externa)
- b. Promoción (fuente interna)

- Analiza los resultados psicológicos
- Realiza pruebas psicométricas

Analista de Personal (*Psicólogo Organizacional*)

- Realiza exámenes prácticos
- Analiza los resultados de los exámenes prácticos
- Entrega los resultados al supervisor que requirió cubrir la vacante

Supervisor

- Planifica entrevista al recurso humano que supero las pruebas psicológicas y prácticas.
- Revisa resultados psicológicos y prácticos.

- 12- Entrevista recurso humano (Oferente)
- 13- Decide recurso humano seleccionado.
- 14- Decide recurso humano seleccionado.
- 15- Informa al departamento de recursos Humanos.

Analista de Personal *(Psicólogo Organizacional)*

- Realiza exámenes médicos
- Realiza inducción general

Supervisor

- Recibe al seleccionado
 - Realiza inducción específica
 - Evalúa periodo de prueba
 - Nombramiento
-
- ✓ Los responsables del proceso de selección deben de tomar pleno conocimiento de las disposiciones que los rigen, siendo sus principales funciones, de acuerdo a su competencia, la siguiente:
 - ✓ Organizar y ejecutar el proceso de selección
 - ✓ Determinar los requisitos de los cargos a cubrir, establecer el cronograma de actividades, elaborar el aviso de convocatoria así como el formato para difusión de la convocatoria y disponer su difusión.
 - ✓ Establecer los criterios de evaluación, determinar las pruebas de conocimientos y aplicarlas, calificarlas y disponer la difusión de los resultados.
 - ✓ Realizar la verificación en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD)

- ✓ Elaborar y presentar informe final
- ✓ Otras directamente vinculadas a la ejecución del proceso de selección.
- ✓ Los responsables del proceso que efectúen la calificación deben asignar el puntaje correcto y además, verificar que el personal de apoyo haya efectuado una correcta asignación de puntajes a través de la revisión correspondiente. Los documentos que sean revisados deben de ser suscritos por quien efectuó dicha acción

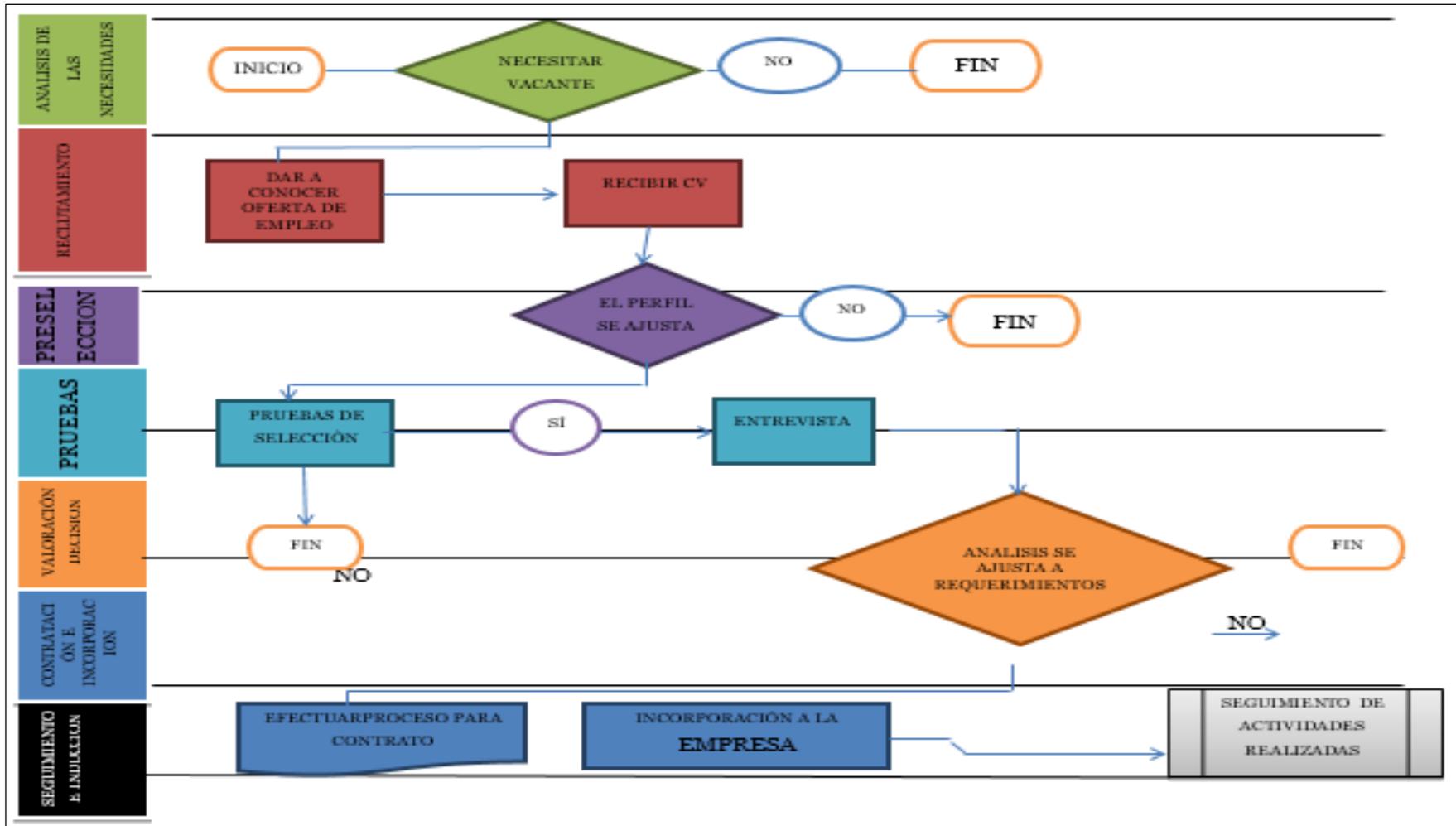


Figura N° 23: Esquema de propuesta del proceso de mejora en el reclutamiento y selección

Según Sociedad de Fomento Fabril SOFOFA , 2013, a continuación se presenta algunas *estrategias que servirán para el reclutamiento y selección de personas con discapacidad física*. Estas estrategias serán utilizadas para incorporarlas dentro del nuevo proceso de reclutamiento y selección de personas en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

1. Levantamiento de necesidades de la compañía o empresa

Se debe de hacer un levantamiento de los puestos de trabajo, donde de se necesita a una persona para realizar una colaboración “Primero se determina la necesidad de la compañía, donde necesitamos a alguien que colabore. Definir las características y cuánto tiempo lo voy a necesitar.”

2. Búsqueda de cv y entrevistas:

Búsqueda de perfiles de personas con discapacidad que puedan suplir alguna de las necesidades de la compañía. Después de eso salimos a la búsqueda de CV, esto es lo más difícil. Después de tener el CV, se hace una entrevista con ellos, luego una entrevista con la familia, se les cuenta lo que es la compañía, cuales son los puestos que van a tener, etc.”

3. Preparación de la persona con discapacidad y familia:

Se prepara a la persona para su inserción para que desarrolle su máximo potencial. De la misma forma se trabaja con la familia para que se transforme en una red de apoyo en el proceso de inserción.

“La familia tiene que estar muy involucrada, porque lo peor que puede pasar es que uno acá construye, y después los fines de semana la familia le diga: no vayas, que lo desmotive, quédate acá, etc., entonces incorporamos a la familia. Que vengan, que conozcan el lugar de trabajo, que vean como trabajamos, que vean como los queremos, que vean como son aceptados, y con eso ellos van dándole mayor libertades.” “Para nosotros el tema familiar es importantísimo, nosotros valoramos que la familia esté involucrada con ellos, tienen que ayudarnos a que ellos sean los mejores colaboradores que nosotros tenemos, que no lo sobre

protejan, que se preocupen que cumplan sus responsabilidades. Tienen que cumplir sus obligaciones y que no sean sobreprotegidos.”

4. Preparación del jefe y equipo de trabajo:

Es importantísimo que se haga un trabajo con los jefes y los equipos de trabajo donde será insertada la persona con discapacidad. Además, un buen trabajo en esta etapa. Asegura una buena relación entre los trabajadores con y sin discapacidad. “También cuando entran a estos procesos, se hacen reuniones con todo el equipo que lo va a recibir, porque las personas con discapacidad cognitiva entienden las instrucciones o la forma de trabajar de manera distinta a una persona que no tiene este tipo de discapacidad. Además no se entienden ironías, entonces uno tiene que dar instrucciones muy concretas y precisas. Tienen que sacar 10 fotocopias de este documento, por ambos lados, y no sólo dejar el documento y asumir que va a sacar las fotocopias del documento, entonces si no se es cuidadoso en este tipo de cosas finalmente se va a tener un mal desempeño.”

5. Seguimiento:

Hacer un seguimiento del proceso o tener una persona que realice un acompañamiento de la persona con discapacidad permite corregir errores en las distintas etapas de este proceso. “Después, lo fundamental es hacer el seguimiento. Yo me preocupo de cómo está funcionando todo esto y ver cómo podemos mejorar estos procesos, hay ciclos que pueden ser más difícil, pero como todos los procesos dentro de una compañía, pero si uno lo ha hecho bien, te vas a dar cuenta que las personas terminan súper incluidas. Participan de todo, cumpleaños, almuerzos, actividades”. “También tenemos a unas personas que son como los coach directos de ellos, entonces ellos los acompañan en todo el proceso, sobre todo en los primeros meses de trabajo, enseñándole el oficio del cómo se trabaja. También ellos son como las personas de más confianza, y son también los que corrigen cuando hay errores, guían cuando están desorientados y les van enseñando la cultura corporativa. Además trabajan juntos en la misma área.”

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de haber analizado la presente investigación en base a los objetivos planteados anteriormente, se comprueba que a través de las encuestas realizadas, en el proceso de selección – reclutamiento e inducción de personas con discapacidad física, existen irregularidades no apropiadas para este tipo de personas que presentan alguna discapacidad física, es decir, no existe el punto de flexibilidad en cuanto a todo el proceso que se lleva a cabo durante el reclutamiento –selección e inducción para estas personas.

Durante el proceso de reclutamiento, según el análisis en la investigación, se determina que tienen 2 debilidades, la primera es que no cuentan con una fuerte campaña de difusión referente a sus convocatorias en las redes sociales. La segunda debilidad es que no cuentan con una amplia base de datos, base la cual contienen un buen número de personas que van quedando de convocatorias anteriores; esto demora el proceso.

En cuanto al proceso de selección también se identificó 3 debilidades, la primera de ellas es que no tienen un área especializada para llevar a cabo de manera óptima el proceso de reclutamiento-selección y por ende, no existe un equipo especializado en el proceso de reclutamiento y selección, en donde es muy importante se evalúe a la persona ad hoc para que pueda gestionar dicho proceso, la segunda debilidad de este proceso es que cuentan con un proceso muy lento en cuanto a las entrevistas, tardan más de un mes, este tipo de personas no pueden movilizarse de manera normal como las personas que cuentan con todas sus capacidades motrices, y por ello es necesario que se pueda proponer un tipo de entrevista especial para estos casos en donde este proceso de entrevista no demande más de una semana y media.

Como última debilidad dentro de este proceso es que según la encuesta realizada, un 70% se siente bajo presión en las entrevistas y esto se debe quizás a la falta de

un experto ad hoc en tema de entrevistas con personas con discapacidad, alguien que sepa que preguntar o como tratar con el postulante discapacitado físicamente, de esta manera no se sentirá nervioso ni tensionado al momento de la entrevista.

Respecto al tema de inducción cabe señalar que el 100% de encuestados dan a conocer que no se les dio una charla de inducción, charla que sirve para que los nuevos integrantes del centro de labores, sepan cual es la misión –visión de la empresa, proceso por el cual también sociabilizan con el resto de trabajadores y así puedan sentirse más cómodos dentro de su área de trabajo.

Cabe señalar que por medio de los datos adquiridos, se determina que no existe capacitación constante de los trabajadores, personas que no llevan más de medio año en la empresa y hasta el momento no se les capacita o brinda conocimientos para un mejor desempeño dentro de la organización y así pueda ir escalando niveles profesionalmente.

Dentro de este proceso de reclutamiento-selección e inducción, en totalidad se puede determinar que; el proceso es lento, cansado y fastidioso para los potenciales trabajadores del hospital Almanzor Aguinaga Asenjo; en donde las campañas de convocatoria por las redes sociales no alcanzan el mayor nivel, en donde las entrevistas se llevan la peor parte de las opiniones según las encuestas es la parte más tediosa del proceso para estas personas que cuentan con discapacidad física , puesto a que estas personas no pueden movilizarse de manera normal , sobre todo no estar expuestos a muchas horas esperando ser atendidos en los momentos de pruebas y/o entrevistas.

5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones se sugiere lo siguiente:

Que exista una mayor flexibilidad en cuanto al proceso que tengan que realizar con las personas con discapacidad física, puesto a que son personas que necesitan más comprensión en cuanto a la actividad dentro del proceso, son personas que no cuentan con alguna extremidad o tienen dificultades para movilizarse de un lado hacia el otro.

Contar con una mayor campaña de difusión por las redes sociales para que para que la convocatoria sea óptima.

Establecer un área especializada en el tema de reclutamiento, selección e inducción de personas, en la cual la persona Ad hoc de preferencia sea un psicólogo organizacional, que sea experto en el tema de reclutamiento y selección, de ésta manera agilizaría el proceso y además sería un buen filtro para organización en cuanto a la selección de personal que se demande.

Establecer un esquema especial de entrevistas, que sea ideal para que estas personas con discapacidad física se les permita asistir de la mejor forma, presentarse en buenas condiciones, en donde la fatiga no sea pretexto de nada por ello debe plantearse un esquema en donde se proponga un mejor sistema de entrevistas, en donde el potencial trabajador tenga un proceso de entrevista no más de semana y media, mejor dicho reducir el tiempo de espera.

Establecer programas de capacitación, después de haber culminado el proceso de reclutamiento y selección, el área debe de hacer un seguimiento para ir controlando el desempeño de su gente dentro de la empresa, también sería bueno que vaya acompañado de capacitaciones, charlas inductivas al personal para un mejor desenvolvimiento dentro del área que se labora en el hospital Almanzor Aguinaga Asenjo

También se sugiere lo siguiente;

- Elaborar una base de datos del personal entrevistados anteriormente. La base de datos les brindará información necesaria a cerca de los candidatos con más rapidez y así evitar demoras en los procesos
- Realizar un buen plan de evaluación para las personas con discapacidad en la cual pueda darse cuenta de los posibles problemas que tienen estas personas y ver si están aptos para ejercer la vacante.
- Trabajar con flexibilidad en el momento de evaluación para estas personas dado a su discapacidad les es necesario: Tiempo y ambiente adecuado.
- Realizar pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos que el puesto.
- Planificar anticipadamente dentro del proceso las entrevistas a realizar, esto le facilitará al entrevistador tener las preguntas básicamente formuladas para obtener la información que más le interese conocer referente al entrevistado.
- Realizar programas de capacitación cada treinta días, para que de esta manera vayan mejorando sus habilidades para que con el tiempo vayan ampliando sus responsabilidades dentro de la organización.
- Crear un ambiente de trabajo adecuado. Como parte de este proceso es necesaria la adecuación del ambiente de trabajo para estas personas con discapacidad física, para que puedan movilizarse sin problema alguno dentro de su área de trabajo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Bohlander, G. W. (2008). *Administración de recursos humanos*. . Cengage Editores.
- Cervera, I. C. (2007). *Igualdad, no discriminación y discapacidad: Una visión integradora de las realidades española y Argentina*. Editorial Dykinson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Chiavenato, I. v. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill.
- Choike. (2010). Obtenido el 3 de octubre del 2010. Recuperado a partir de: <http://www.choike.org/nuevo/informes/1323.html>.
- CONADIS. (2006). Obtenido el 26 de octubre del 2010. Recuperado a partir de: <http://latinamerica.dpi.org/documents/17DiscapacidadyTrabajo.pdf>.
- CONADIS (2010). Obtenido el 1 de noviembre del 2010. Recuperado a partir de: <http://radio.rpp.com.pe/pornuestroagente/congreso-promueve-contratacion-de-personas-con-discapacidad-en-sector-privado>.
- CONADIS (2010). Obtenido el 3 de octubre del 2010. Recuperado a partir de: <http://www.conadisperu.gob.pe/web/noticiasdetalle.php?octocodigo=13>
- COPARMEX (2010). Obtenido el 3 de septiembre del 2010. Recuperado a partir de: http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/7_entorno_no_viembre_o8.pdf.
- CRECENEGOCIOS (2012). Obtenido el 3 de octubre del 2010. Recuperado a partir de: <http://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>.
- De Reizin, Sonia. L. (1960). *La selección del personal*. Editorial Universitaria.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1988). *Personnel/human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación.
- Ferreiro, P., & García, M. A. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Ariel.
- Gómez, C. M. (2012). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad*. EUNED.
- Harris, J., & Jeff, O. (1994). *Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos; Managing people at work*. Limusa.
- Isabel-Vera (2004). Obtenido el 3 de octubre del 2010. Recuperado a partir de: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-103-discriminacion-en-la-contratacion-de-personas-con-discapacidad.html>. Obtenido el 29 de octubre del 2010.
- Mansilla, D. R. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.

- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos [archivo de computador]. Pearson Educación.
- Peña Baztán, M. (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Editorial Hispano Europea-Colección ESDADE, Barcelona.
- Schroeder, R. G. (1983). Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. McGraw-Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., Gómez, J. M., & Mendoza, A. N. (1995). Administración de personal y recursos humanos.

VII. ANEXOS

CUESTIONARIO

- 1. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento o utilizado cuando ingreso a la empresa:**
 - a) Recomendación de un empleado
 - b) Reclutamiento en línea
 - c) Avisos de prensa
 - d) Contacto con universidades
 - e) Otros

- 2. ¿Su ingreso fue realizado bajo Lafuente de reclutamiento interno**
 - a) Interno
 - b) Externo

- 3. Según sus conocimientos ¿cuál cree usted que fue la fuente más óptima de reclutamiento?**
 - a) Reclutamiento en línea
 - b) Recomendación de un empleado
 - c) Contacto con universidades o institutos
 - d) Avisos de prensa
 - e) Utilización de outsourcing de reclutamiento
 - f) Otros

- 4. ¿Lleno Usted una planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?**
 - a) Si
 - b) No

- 5. El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue:**
 - a) Menos de un día
 - b) Menos de una semana
 - c) Menos de un mes
 - d) Más de un mes

6. Durante su primera entrevista usted se sintió:

- a) Bajo presión
- b) Fatigado
- c) Cómodo
- d) Muy cómodo

7. ¿Cuál de estos documentos exigieron al presentarse a la entrevista?

- a) Síntesis curricular
- b) Antecedentes penales
- c) Certificación médica
- d) Título universitario
- e) Constancias de cursos realizados
- f) Todos los anteriores

8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a laborar al hospital?

- a) Ninguna
- b) Una
- c) Dos
- d) Tres o más

9. El tiempo transcurrido entre su primera entrevista y su entrevista con el supervisor fue:

- a) Menos de un día
- b) Menos de una semana
- c) Menos de un mes
- d) Más de un mes

10. La documentación fue cotejada (original vs copia)

- a) Si
- b) No

11. ¿Qué tipo de exámenes te aplicaron?

- a) Test psicológico
- b) Test de personalidad
- c) Prueba práctica
- d) Ninguna

12. Se le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección

- a) Si
- b) No

13. ¿Cómo te sentiste desde el punto de vista psicológico después de tu primer día de trabajo?

- a) Bien
- b) Regular
- c) No desea volver

14. ¿Antes del periodo de prueba le ejecutaron alguna charla de inducción general en la empresa?

- a) Sí
- b) No