

EL TALENTO HUMANO Y SUS PROCESOS DE ADMISIÓN Y SELECCIÓN

**GENY PAOLA OSORIO LEMUS
LUIS FERNANDO RIVERA SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÀ JULIO DE 2010**

EL TALENTO HUMANO Y SUS PROCESOS DE ADMISIÓN Y SELECCIÓN

**GENY PAOLA OSORIO LEMUS
LUIS FERNANDO RIVERA SUAREZ**

**PRESENTADO A:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÀ JULIO DE 2010**

INTRODUCCIÓN

Las empresas modernas se encuentran encaminadas a obtener en sus empleados la mejor productividad posible, y esto solo se logra, si desde el momento de su Admisión se le brinda el tratamiento que se merecen y se les coloca todas las condiciones y parámetros que lo van a regir durante su estadía en la Organización.

La Asociación de Ingenieros de la Universidad Militar no cuenta con los fundamentos básicos de una verdadera política de reclutamiento y de selección de personal mediante un departamento de TALENTO HUMANO, y es así como vamos a tratar de dejar creada la necesidad en la Asociación de ingenieros de la UMNG para que a partir de la entrega de este ensayo se dé estricto cumplimiento a lo sugerido y alcanzar una verdadera Asociación para mostrar.

Los objetivos que se expondrán a lo largo del siguiente ensayo son el análisis de la situación actual en cuanto al tema de admisión y selección de personal en la Asociación de Ingenieros de la Universidad Militar Nueva Granada ASICUM y la propuesta de un esquema de gerencia del talento humano basado en estas dos áreas, ya que el talento humano y sus procesos son tema de carácter primordial para las empresas tanto del sector Privado como para las del sector Público, porque tanto las unas como las otras deben contar con la persona encargada de hacer cumplir lo determinado en el ordenamiento Jurídico de los parámetros mínimos con que se debe contar dentro de las Organizaciones, marcando las pautas a los Empleadores frente a sus empleados antes, durante y después dentro de su vida laboral.

Es de esta forma cómo vamos a conseguir que el reclutamiento de personal de la Asociación se realice con los parámetros establecidos para el efecto y lo podamos abordar desde su parte interna, externa o mixta y logremos una verdadera selección que satisfaga las necesidades solicitadas. En este orden de ideas para que un empleado sea contratado por la Asociación debe haber surtido todos los escalones de una verdadera selección como son la Entrevista, las Pruebas de Conocimientos, las pruebas psicométricas, y las pruebas de personal.

Finalmente, se pretende crear no solo en la Asociación de Ingenieros de la Universidad Militar, sino en cualquier Organización, la necesidad de establecer como primordiales los procesos de reclutamiento y selección de personal.

CAPITULO I ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN DE INGENIEROS DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Todas las organizaciones sin importar su tamaño requieren ser exitosas y pretenden siempre crecer, o como mínimo tratar de sobrevivir. Claro está que este crecimiento les exige un mayor grado de complejidad en sus recursos necesarios, para ejecutar sus operaciones y por ende los objetivos propuestos al momento de su creación, ya que estos recursos necesarios le ayudan a aumentar su capital, incrementan su tecnología y las actividades de apoyo.

No se conseguiría esto si no se desarrollan los conocimientos, habilidades y destrezas en las personas para mantener la competitividad del negocio a través de una verdadera gestión del talento humano en la organización; de ser así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia.

Para movilizar y utilizar de la mejor forma a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las diferentes prácticas gerenciales, es decir, en lugar de invertir directamente en productos o servicios, están tratando de hacerlo en personas que los conozcan para poder crearlos, desarrollarlos y mejorarlos; igualmente lo están haciendo no invirtiendo directamente en sus clientes sino también en las personas que los atienden y les sirven, porque son ellos a la larga los que saben cómo satisfacerlos y encantarlos. Es así cómo las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

En la actualidad se comenta de la estrategia del talento humano como la utilización deliberada del personal que ayuda a ganar o a mantener una ventaja auto sostenida dentro de la empresa, diferente a sus competidores del mercado, utilizando como estrategia un plan general, adaptado, para que las personas se limiten a cumplir como mínimo la misión de sus organizaciones.

Bajo este contexto, en ASICUM la gestión de talento humano no está conformada por personas que desarrollen este concepto, sino por personas que pasan su vida laboral dependiendo de otras personas y que su operatividad se limita a subsistir sin importar que se logre el éxito de la organización, es decir, su trabajo consume sin esfuerzo, creando en las personas el efecto que su labor es netamente personal e individual en donde no existe ni el antes, ni el durante ni el después de un verdadero seguimiento de sus funciones.

Es difícil establecer el comportamiento de las personas y la apatía frente al tema, porque ASICUM hace suponer que el talento humano no es un objetivo estratégico dentro de su organización, sino por el contrario, todo lo referente a este se da por simple simpatía.

Actualmente en ASICUM la solución es limitada, estrecha y por qué no decir, de muy poca visión. Se comprobó que si ASICUM quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible debe hacerlo canalizando los esfuerzos de las personas para que éstas igualmente puedan alcanzar sus objetivos individuales y es así como se pueden beneficiar ambas partes. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante un esfuerzo personal aislado porque en las organizaciones se debe aprovechar la sinergia de los esfuerzos de las personas cuando trabajan juntas.

Es importante antes de continuar con el análisis, determinar cuál es el concepto de gestión del talento humano:

“la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y recuperación de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.”¹

En este orden de ideas, el objetivo de la gestión del talento humano lo constituyen las personas como su principal activo dentro de la organización y es de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y como consecuencia esté más atenta a sus empleados. Las organizaciones modernas y exitosas tienen esto en cuenta porque vieron que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de lograr el retorno de su inversión en la contratación de sus empleados.

En ASICUM no se tiene el verdadero concepto sobre cómo se debe manejar la gestión del talento humano y mucho menos cuales pueden ser sus

¹ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C. Colombia 2002. Pág. 9

alcances, porque está demostrado que las personas pueden aumentar o disminuir sus fortalezas y sus debilidades dependiendo de la manera como se les trate, esto nos lleva al parecer que en ASICUM a los mejor se están desperdiciando los potenciales que puedan contener las personas que allí laboran por su indiferencia a desarrollar una verdadera tarea en la administración de talento humano y perder gran parte de productividad y de mejores esfuerzos al objeto de su organización por ver ésta gestión como una simpleza.

Para que exista un verdadero concepto sobre el tema del talento humano no podemos dejar pasar por alto que existen objetivos diversos que contribuyan a la eficacia de la Organización tales como: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión; proporcionar competitividad, es decir saber emplear las habilidades y la capacidad de su fuerza laboral; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, es decir dar reconocimiento a las personas porque no solo el dinero constituye elemento de motivación; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, antes se hacía énfasis en las necesidades, ahora, a pesar de la tecnología los empleados precisan estar felices en la empresa; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio; por último, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

CAPITULO II PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BASADO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ASOCIACION DE INGENIEROS DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

El factor humano posee características muy propias como son la inteligencia, los valores, competencias, imaginación, experiencia, sentimientos, habilidades y que por estas circunstancias los diferencian de los demás recursos, porque ello es trascendental para la existencia de toda organización.

Ésta administración de ese talento humano es de gran importancia ya que nos arroja grandes beneficios como incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad; igualmente, incide en la optimización de recursos tecnológicos, materiales y financieros; también promueve un clima organizacional adecuado, mejora su calidad de vida e incrementa la motivación y consecuentemente la productividad.

2.1. ADMISIÓN DE PERSONAS

Los procesos de admisión forman el camino de acceso a las organizaciones, es decir, representan la entrada a los posibles candidatos capaces de adaptarse a las características de la organización. Las organizaciones coordinan dentro de su proceso en la búsqueda de adecuación entre lo que se pretende versus lo que las personas le ofrecen. No sólo las empresas son las únicas que escogen porque las personas también pueden elegir a las organizaciones en donde quieran trabajar, en consecuencia, la elección es

reciproca, ya que las organizaciones escogen y las personas eligen si quieren trabajar o no.

El primer proceso en la admisión de personal es el reclutamiento. Dentro del objetivo primordial de este proceso es llegar a ser capaces de analizar cómo establecer un verdadero programa de reclutamiento, que sea eficaz para la organización, describiendo el proceso determinando quien lo hace, como se hace y en donde se encuentran esos candidatos, analizando las estrategias que puede aplicar la organización para reclutar desde obreros, oficinistas, gerentes técnicos y profesionales.

Queremos dejar en ASICUM planteada la forma, para que la persona encargada pueda implementar la manera de cómo se debe realizar la búsqueda, la localización y atracción de las diferentes personas que en el momento dado y requerido se van a necesitar en la organización y más aun le puedan interesar, todo esto con el fin de poder cubrir en su momento las posiciones que son requeridas por cambios o por vacantes en sus organizaciones.

Por esta razón es indispensable referirnos al reclutamiento ya que las Organizaciones deben escoger a las personas que van a contratar y de igual forma los empleados escogen a las Organizaciones en donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos, claro está para que para llegar a esta circunstancia y sea posible, es necesario que las organizaciones comuniquen por el medio que sea sus oportunidades de trabajo y de esta forma las personas sepan como buscarlas para integrar esta relación.

Es así como se integra el contradictor como dirían en Derecho los Abogados, y es así como se forma el reclutamiento, porque las organizaciones que hacen parte del mercado laboral ofreciendo oportunidades de trabajo, lo

hacen comunicando a determinados candidatos que son los que forman parte del mercado del recurso humano. En resumen, el reclutamiento es el puente entre las organizaciones que son el mercado laboral y el recurso humano que son las personas.

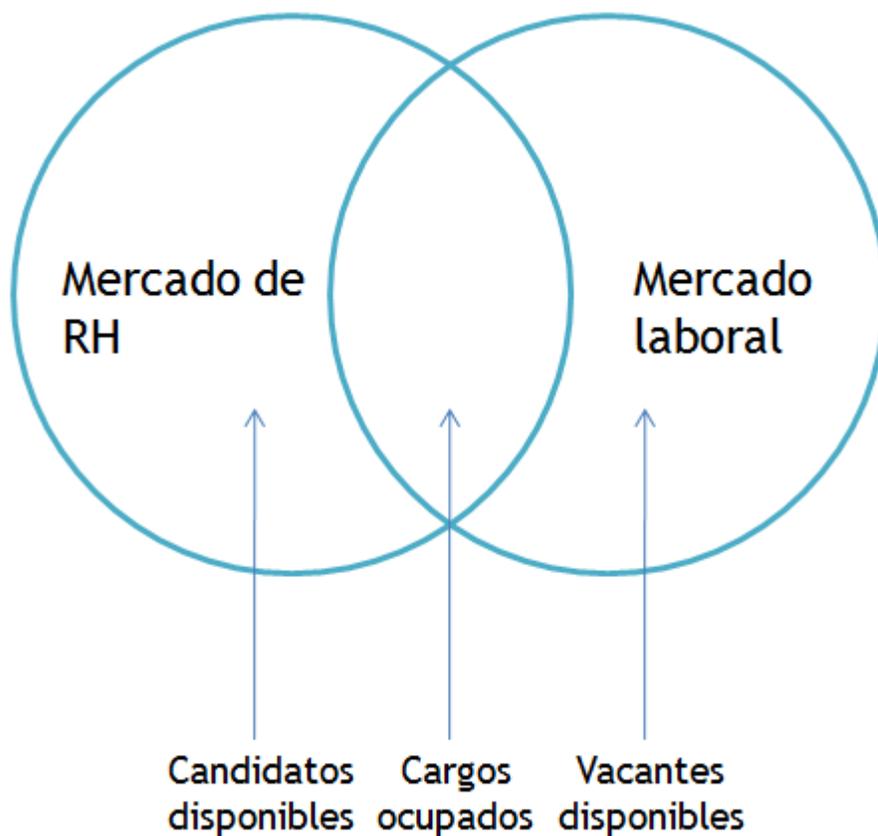
Entiéndase por mercado laboral todo el escenario en donde se desarrollan las transacciones, trueques o intercambios entre los que ofrecen y buscan un producto o un servicio, una vacante, todo este mecanismo se mueve como todo mercado moderno de oferta y demanda pero con las restricciones y regulaciones que sean del caso.

Cuando nos referimos a la oferta es cuando hablamos de abundancia de oportunidades de empleo y cuando nos referimos a demanda estamos hablando de la escasez de oportunidades de empleo, y esta dinámica es el mercado laboral.

En el mercado laboral existen varios factores que condicionan su dinámica, tales como el crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos o vacantes de trabajo, su productividad y el ingreso en el mercado internacional; cuando nos referimos al crecimiento estamos hablando a su escala, su tendencia, su estadística, al seguimiento del crecimiento del empleo, mientras que cuando hablamos de los demás factores es su intensidad y calidad. En una economía abierta entre mayor sea su intensidad, mayor tiende a ser su escala de transacciones.

A través del tiempo las posiciones del empleo han variado considerablemente, pasando de una forma estable y permanente y cambio a una exigencia cada vez mayor a la calificación de los trabajadores en todos los sectores y generando en ellos la necesidad de capacitación más intensa, reentrenamiento empresarial de manera permanente y esfuerzo personal.

Repasando el concepto... si el mercado laboral se refiere a las oportunidades de empleo y vacantes de las diferentes organizaciones, el mercado del recurso humano, es prácticamente la otra cara de la moneda, es decir los diferentes candidatos al empleo, en este mercado laboral que son las personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando pero quieren trabajar en otra empresa o simplemente están buscando otro empleo. Todo este mercado laboral está lleno de personal con capacidades, destrezas y conocimientos y que van a ser el punto de partida de las organizaciones en la escogencia de sus necesidades de incorporación generando lo que llamamos y resumimos en esta gráfica el intercambio entre mercado laboral y mercado de recurso humano.



2

² CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C. Colombia 2002. Pág. 92

Concluyendo el concepto de reclutamiento, lo describimos como el proceso en donde las diferentes organizaciones atraen candidatos del mercado recurso humano para poder remplazar, cambiar o cumplir una vacante en su proceso selectivo. Este reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, es decir la organización divulga y ofrece las diferentes oportunidades de trabajo en el mercado del recurso humano, y por esta circunstancia atrae candidatos para su selección.

El reclutamiento desde el punto de vista de su aplicación puede ser interno, externo y mixto, el primero por ejemplo hace referencia cuando se aplica a los candidatos que trabajan dentro de las mismas Organizaciones, es decir son empleados de planta, tienen una vinculación ya definida y se puede contemplar la posibilidad de promoverlos o de transferirlos a otras actividades de pronto más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a los diferentes candidatos que están en el mercado del recurso humano y están fuera de la organización y debemos someterlos al proceso de selección de personal.

De esta forma mientras el reclutamiento interno se enfoca en los trabajadores actuales de una organización, el reclutamiento externo se enfoca en los candidatos del mercado laboral; el primero privilegia a los empleados actuales y así mejora las oportunidades en la organización, mientras que en el otro simplemente busca candidatos externos para poder traer experiencia, conocimientos y habilidades que de pronto no existen en ese momento en las organizaciones.

El reclutamiento interno se logra a través de oferta de ascensos y de pronto en la misma área en donde se está desempeñando, y si es del caso en otra área si sus capacidades así lo ameritan, o de alguna transferencia, pero que involucran otras actividades o habilidades de la persona.

Claro está que este reclutamiento interno trae consigo unos pros, y unos contras dentro de la organización, los pros pueden ser que se aprovecha mejor el potencial humano de la organización, motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados, incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización, es ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental, no se requiere socializar por no ser nuevos miembros, probabilidad de mejor selección por ser ya conocidos y el costo financiero puede ser menor que si fuera reclutamiento externo.

Respecto de los contras pueden ser que se bloquee la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, facilita el conservatismo y favorece la rutina actual, mantiene el actual patrimonio humano de la organización; es un mecanismo ideal para empresas burocráticas, mantiene la cultura organizacional y funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

El reclutamiento externo tiene varias técnicas para influir en sus candidatos y poder atraerlos, es decir lograr llegar a los diferentes candidatos más deseados en donde quiere que se encuentren y poder atraerlos a la organización. Este proceso termina cuando el candidato llena su solicitud del empleo o presenta su hoja de vida e a la organización, en donde cada candidato plasma en el escrito todos los datos personales, su formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para determinar contactos, verificar la información. En las organizaciones modernas reciben todo el tiempo hojas de vida de los diferentes candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan en ese momento la oferta real, ni la oportunidad de ofrecer algo en ese momento

El reclutamiento externo también trae consigo unos pros y unos contras; cuando nos referimos a los pros es que introduce unas ideas nuevas a la organización, como por ejemplo, nuevos talentos, nuevas habilidades y

nuevas expectativas. Igualmente enriquece el patrimonio humano por el aporte de estos nuevos talentos quienes incluyen nuevos conocimientos y destrezas enriqueciendo la cultura organizacional por crear nuevas aspiraciones. Cuando nos referimos a los contras este reclutamiento externo afecta negativamente la motivación de los empleados dentro de la organización, esto reduce la fidelidad de los mismos al ofrecer las oportunidades a los candidatos externos y además, es más costoso, un poco más prolongado e inseguro.

El tipo de reclutamiento recomendado para la Asociación es el externo, dentro del cual es importante aplicar las diferentes técnicas, como son, avisos en periódicos, revistas o páginas web especializadas (empleo.com, computrabajo.com, clasificados el tiempo, etc.) dentro de esta técnica es importante la reacción del aviso porque debe realizarse teniendo en cuenta cómo reaccionará el candidato ante este aviso, es decir, como opinan los especialistas en publicidad, un aviso debe tener cuatro características importantes; la primera es llamar la atención, la segunda es desarrollar interés, ya tercera crear el deseo y por último la acción, es decir, que el candidato envíe su hoja de vida a una dirección electrónica o personalmente.

Una segunda técnica sería a través de agencias de reclutamiento, es decir, las organizaciones no se dirigen directamente al mercado de recurso humano sino por el contrario lo hacen a través de agencias especializadas para este fin, para proveerse de los candidatos solicitados y que poseen estas agencias en sus bases de datos. Éstas pueden ser operadas por el estado, asociadas a organizaciones sin ánimo de lucro o particulares o privadas.

Otras técnicas serían contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales, carteles o avisos en sitios visibles, presentación de candidatos por

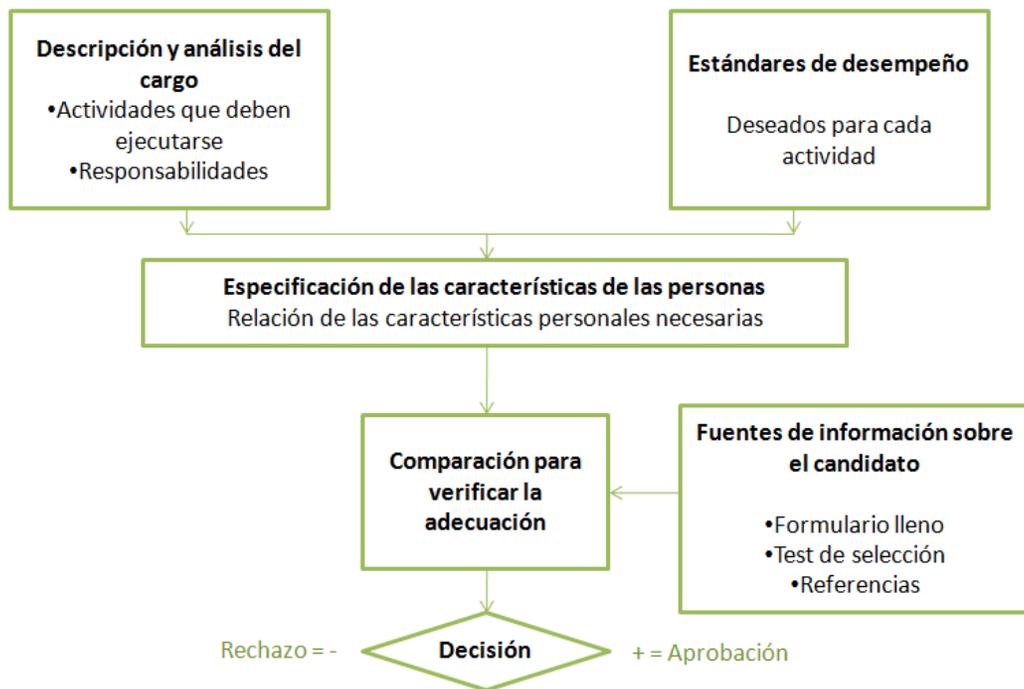
recomendación de empleados, consulta en los archivos de candidatos, entre otras.

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAS

Las organizaciones siempre están en proceso de incorporación de nuevas personas para integrar su planta de personal, bien sea empleando en épocas de crecimiento o de expansión y para este procedimiento colocan en marcha todo un proceso de incorporación de personas. La selección de personas integra el proceso de incorporación y sigue al de reclutamiento, es decir que estas dos forman parte de un mismo proceso, mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, la selección es una actividad de simple elección, clasificación y decisión.

Por esta razón, el objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección, y el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos que se considere son los más adecuados a las necesidades del cargo dentro de las organizaciones.

En este orden, la selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar a las organizaciones, son estas las que presenten características deseadas por la misma, en otros términos la selección busca los candidatos “entre varios reclutados” que sean los más adecuados para los cargos aspirados, con el único fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.



3

La selección de personal la realizaríamos a través de diferentes técnicas que nos permitan rastrear características muy personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica debe contar dentro de sus atributos la rapidez y la confiabilidad. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que nos permite predecir el comportamiento de un candidato en el cargo en el cual se va a desempeñar y se realiza básicamente en función a resultados logrados.

En la práctica, para la Asociación, elegiremos más de una técnica de selección tales como, entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimientos, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas y por ultimo pruebas de personalidad.

Respecto de la entrevista de selección, podemos decir que es la técnica más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que

³ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C. Colombia 2002. Pág. 113

interactúan y una de ellas está interesada en conocer mejor a la otra. Es decir, por un lado está el entrevistador, o el encargado de tomar una decisión, y por el otro, el entrevistado o candidato, éste parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos para poder verificar sus reacciones y con base en éstas, establecer las viables reacciones ante diferentes situaciones.

El proceso de la entrevista puede clasificarse en cinco clases, como son, la entrevista totalmente estandarizada, la entrevista estandarizada solo en las preguntas, la entrevista dirigida y la entrevista no dirigida. Sin embargo para el caso específico de ASICUM, nos enfocaríamos hacia la entrevista de selección estandarizada solo en las preguntas porque estas son previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas es decir respuestas libres del candidato. El entrevistador se basa en un listado respecto de temas que debe preguntar para seleccionar las respuestas o la información que da el candidato.

Para lograr conducir una entrevista de selección no se debe improvisar y para no caer en esto, se deben realizar unas acciones preliminares para que se puedan mejorar su eficiencia y su eficacia y para lograrlo es importante identificar cinco puntos para que la entrevista de selección sea eficiente y es de esta forma como se debe iniciar identificando cuales van a ser los objetivos principales de la entrevista, se debe crear un buen clima para la misma, se debe conducir la entrevista orientada sobre objetivos específicos, no debe realizar preguntas discriminatorias, si es el caso debe responder a preguntas realizadas por el candidato y cuando se termine la entrevista debe realizar las anotaciones con sus impresiones.

Por otra parte están las pruebas de conocimientos que son las mismas pruebas de capacidades; estas no son sino instrumentos para evaluar los

niveles de conocimiento generales y específicos de los candidatos exigidos para los cargos vacantes. En estas pruebas se trata de medir los conocimientos profesionales o técnicos y constituyen pruebas de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos; estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad y habilidad para ciertas tareas.

En ASICUM las personas seleccionadas pueden ingresar al área administrativa o al área de interventoría, entonces, por esta circunstancia se pueden usar diversas pruebas de conocimientos y de capacidades. Para el caso específico de esta organización se pueden designar en cuanto a la forma de aplicación, pruebas escritas para los administrativos que se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas realizadas de la misma forma para medir conocimientos, y para los interventores, pruebas de realización que se pueden ejecutar a través de trabajos, tareas de manera uniforme y con un tiempo determinado para medir las destrezas en el campo específico de aplicación.

En cuanto al alcance, las pruebas de conocimiento a aplicar serán las pruebas generales para la parte administrativa que consisten en evaluar nociones de cultura general o aspectos genéricos y para la parte interventora, pruebas específicas que evalúan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo aplicados a conocimientos inherentes.

Adicional a las pruebas ya mencionadas debemos tener en cuenta igualmente las pruebas psicométricas que son las que constituyen una medida más objetiva sobre una muestra de comportamiento y referentes a las aptitudes de la persona; éstas se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación y aplicadas a condiciones

estandarizadas. Estos resultados se comparan con otros resultados de muestras representativas para obtener parámetros de comparación.

Estas pruebas psicométricas presentan tres características que las entrevistas tradicionales no tienen como son la predictibilidad, que básicamente es la capacidad que posee una prueba para ofrecer resultados proyectados y capaces de servir como diagnóstico aplicado al cargo; validez que es la capacidad para comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir; y la precisión que representa la consistencia de la medición y la ausencia de discrepancias en la medida.

No está de más aplicar pruebas de personalidad, las cuales revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento. Esto es importante ya que dependiendo de la persona que se contrate, la cultura organizacional se verá afectada de manera positiva o negativa.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son los más importantes dentro de cualquier organización y determinan la cultura organizacional que se vivirá dentro de ella, pues, la personalidad de los empleados define el estilo de trabajo y los hábitos y costumbres que se creen dentro de la empresa.

Al hacer falta estos procesos fundamentales en ASICUM, la cultura se ve afectada considerablemente, y esto conlleva a que no haya una línea de mando determinada, el ambiente laboral no sea propicio y las personas no estén motivadas, así el rendimiento baja y por ende la producción.

Es necesario que, así no haya un departamento de recursos humanos definido en la Asociación, los procesos se comiencen a establecer y verán reflejado un panorama más favorable a medida que lo vayan implementando.

RECOMENDACIÓN

La asociación de ingenieros de la universidad militar nueva granada debe implementar unos parámetros establecidos para un verdadero proceso de reclutamiento sin importar si lo realiza de manera interna o de manera externa, sin embargo, nos atrevemos a recomendar que la mas apropiada es un reclutamiento externo, porque como ya se explico en líneas anteriores, este reclutamiento le facilitará de manera inmediata un oxigeno en su patrimonio humano por crearle nuevos conocimientos, nuevas expectativas y nuevos aportes por este recurso humano externo.

Si se hace un verdadero reclutamiento la única que se va a ver beneficiada es la Asociación porque este proceso trae consigo una verdadera selección de personal, ya que así como el primero nos aporta los diferentes candidatos, la segunda nos crea la posibilidad de ser muy selectivos. Por esta circunstancia igualmente los empleados seleccionados para ocupar un cargo o reemplazar una vacante serán los más acertados y esta circunstancia le genera ese valor agregado a la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C. Colombia 2002.
2. FERNÁNDEZ Ríos Manuel. Diccionario de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. 1999
3. LOUART Pierre. Gestión de los recursos humanos. Rústica Ediciones. 2000

CYBERGRAFÍA

1. Gestión del talento humano. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>. Julio de 2010
2. Administración de recursos humanos. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
3. Negocios On line. Recursos humanos. Revista Dinero. http://www.dinero.com/negocios-online/administracion/recursos-humanos/Noticias_101.aspx