



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

LA PROBLEMÁTICA DE LA CLINICA SERRUAL MÉXICO S.A. DE C.V.
ANTE LA AUSENCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
(RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL)
ESTUDIO MONOGRAFICO

TRABAJO RECEPCIONAL SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL

“PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A:
OSCAR CLAUDIO PEREZ ARROYO



ASESORA: LIC. LUZ MARÍA GARCÍA MOLINA

Ciudad Universitaria México D.F.

2004

AGRADECIMIENTOS.

A Dios nuestro Señor.

Te agradezco señor y Virgencita por haberme cuidado y haberme dejado llegar hasta este día tan importante en mi vida gracias por un minuto más de vida y por darme salud y una familia tan unida.

A mis Padres

Sr. Alfonso Pérez Vidal y Priscila Arroyo Velasco

Les doy todo mi **respeto y gratitud** ya que ni con todas las palabras o el dinero del mundo les puedo agradecer todo lo que soy. Ya que todo se los debo a ustedes por que son ustedes los que me han enseñado que todo cuesta en esta vida.

Y son ustedes los que siempre dejan una luz prendida en su corazón y en su casa, y al igual ustedes son los que siempre me han visto en la enfermedad y en la salud.

Son ustedes los que siempre me han sabido levantar en mis fracasos y derrotas por que son en quienes siempre he tenido un apoyo moral y económico y sentimental.

Con sus regaños y llamadas de atención muchas veces he reflexionado y he dicho que mientras ustedes estén conmigo soy un hombre completo.

Pero solo quiero decirles que ha sido un verdadero honor transitar con ustedes por esta misma vida.

A mi hermano.

El Dr. Alfonso Ricardo Pérez Arroyo.

Bien sabes cuanto te aprecio y te quiero, eres mi único hermano y hemos vivido tantas cosas juntos en la buenas y en las malas y al igual me has enseñado muchas cosas como mis padres te admiro y te respeto porque siempre tratas de ser el mejor en lo que haces.

Ya que eres tu también el que me corrige y me aconseja.

Alguna vez una persona me dijo que nos parecemos y también me dijo que no te imitara pero yo creo que es bueno imitar a las personas que son inteligentes por que siempre te he admirado algunas cosas.

Y hoy que esta cerca el día de tu partida espero que siempre seamos uno y aunque estemos cerca o lejos yo siempre te llevo en mi mente y en mi corazón.

A mi sobrina y ahijada

Gina Lizeth Pérez Ávila.

Mi única sobrina hasta el día de hoy y aunque tal vez no entiendas; eres parte de mí como mi hermano te llevo en mi corazón y en mis acciones esta presente. En este documento te recuerdo que siempre debes de continuar tu educación a pesar de las dificultades que

encuentres en el camino, recuerda lo mas importante eres tu y esta dentro de ti. Y debes aprovecharlo. Eres una bendición de DIOS.

Sigue estudiando y danos muchas más satisfacciones, cuida y respeta a tus padres sobre todas las cosas y como un día me dijeron mis padres y ahora te lo dijo a ti ellos son tus únicos y verdaderos amigos y un billete en tu bolsa

Y recuerda una cosa nunca compres problemas ajenos.

A mis profesores.

Agradezco a todos mis profesores algunos de ellos lejanos en el tiempo, no en la memoria de educación primaria, secundaria, CCHN, Universidad, de los cuales algunos solo viven ahora solamente en remembranzas, gracias por sus conocimientos y por su espíritu de servicio y su fe en este país tan bello México que viven presentes en mí además gracias por quitarme un poco mas lo burro.

A mi Asesora.

Lic. Luz María García Molina

A mi profesora le doy las gracias por toda su paciencia y su tiempo que me presto para este trabajo; es usted una maestra muy profesional y trabajadora que dios me la cuide mucho a usted y su familia.

A todas mis escuelas y a la UNAM muy en especial.
(Mi Segunda casa)

Gracias por darme la oportunidad más grande de mi vida, cuando casi nadie creía en mí.
Por que todavía recuerdo el día en que me llego mi carta de aceptación, ni yo mismo me la creía.

Ya que siempre he dicho que existen dos tipos de estudiantes los alumnos de 9, 10 que son los cerebritos e inteligentes y los 7,8 que son medios burros pero son los que bajan a la realidad lo que dicen los libros y la UNAM los acepta a los dos y por eso es grande y respetada ante la sociedad.

A mis compañeros de clases.

Le agradezco todo su apoyo entusiasmo y amistad dentro de la Universidad y desde el H. CCHN a mis cuates de las canchas y Secundaria.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	I-III
-------------------	-------

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA SERRUAL MÉXICO S. A de C. V.

1.1	Historia.....	1
1.2	Misión.....	2
1.3	Visión.....	2
1.4	Objetivo.....	2
1.5	Valores.....	2
1.6	Políticas.....	2
1.7	Ubicación.....	3
1.8	Sector al que pertenece.....	3
1.9	Personas que laboran en la empresa.....	3
1.10	Aspectos sociales de los usuarios.....	4
1.11	Servicios que proporciona.....	4

CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1	Concepto de Administración y Planeación.....	7
2.1.1	Administración.....	7
2.1.2	Planeación.....	10
2.2	¿Qué son los Recursos Humanos?.....	12
2.3	Clima Organizacional.	14

CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1	Reclutamiento y Selección de personal.....	22
3.2	Relación entre Recursos Humanos y Trabajo Social.....	31

CAPÍTULO 4. PROPUESTA: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA CLÍNICA SERRUAL MÉXICO S. A de C. V.

4.1	Análisis e Interpretación.....	36
4.2	Propuesta.....	41

CONCLUSIONES.....	50
ANEXOS.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	56

INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano es un elemento básico y esencial que integra a una empresa, de tal manera que, la adecuada selección del personal hará que esta progrese y tenga éxito según sus objetivos y metas planteados. El proceso de reclutamiento depende de individuos técnicos capacitados para tal acción mediante diversos instrumentos y estrategias que harán que la organización se desempeñe con eficiencia y productividad.

La apropiada selección y reclutamiento que realice la empresa hará que el empleado sea capaz de desempeñar sus actividades y funciones según su puesto, lo que traerá un beneficio para sí mismo y para la institución a la cual pertenece, de igual forma pasará con el resto de la comunidad ya que están laborando por un fin común, donde cada uno enriquecerá con aportaciones y conocimientos que sirvan para su mejor desempeño y desarrollo personal.

La Clínica Serrual México S. A. de C. V., es una institución privada que presta servicios médicos, provista del personal clínico capacitado, con el equipo e instalaciones sanitarias más sofisticadas, y cuenta con el respaldo y apoyo de otros grupos hospitalarios y empresariales como el Grupo Ángeles.

La Clínica Serrual como muchas otras instituciones en pleno crecimiento, presenta dificultades o necesidades que impiden un desarrollo integral, manifestándolo en la falta de un Departamento de Recursos Humanos, el cual lleve a cabo actividades que tengan que ver con aspectos del personal para asesorar, coordinar y planear programas que tengan como fin el desarrollo profesional y personal de sus empleados; además de otras funciones que comprende: el reclutamiento, la selección, la socialización, la capacitación, entre otros.

A la carencia de esta unidad especializada, la clínica no cuenta con los empleados correspondientes, presenta ineficacia y duplicidad de actividades y funciones, bajo rendimiento laboral, falta de capacitación, conflictos entre los miembros, es decir que presenta una estructura y clima organizacional ineficiente o hasta en cierto modo inexistente.

De tal forma que al intervenir el Licenciado en Trabajo Social en un área en proceso de desarrollo como lo es el Empresarial, se propuso como objetivo y propuesta del presente trabajo la Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Clínica Serrual México S. A. de C. V., para optimizar la selección y reclutamiento del personal que ahí labora, mediante un estudio monográfico de investigación. Para llegar a la propuesta de acción se desarrollo la siguiente temática.

En el Capítulo 1, se presentan los Antecedentes de la Clínica Serrual México S. A. de C. V., de reciente creación, que proporciona servicios médicos sanitarios a la población que requiere de su labor, por medio de equipo e instalaciones de alta tecnología; reconocida por la capacidad profesional del equipo humano con el que cuenta, siendo su objetivo el de preservar la salud de las personas para contribuir con desarrollo de la nación.

En el Capítulo 2 se describe la forma en que interviene y se lleva a cabo la administración y planeación de los Recursos Humanos, ya que de aquí depende el mejoramiento de la Clínica Serrual. Se describe la parte esencial de le empresa, es decir, el recurso humano manejándolo como el elemento básico.

Otro aspecto importante que se cita en este apartado es el tema del Clima Organizacional, el cual es manejado en la actualidad por empresas extranjeras que buscan el éxito; refiriéndonos a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se dan las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y que afectan sus labores.

En lo que se refiere al Capítulo 3, este hace mención al proceso de selección y reclutamiento de personal, tomando en cuenta las características que la empresa solicita. Pasos que consisten en atraer candidatos con habilidades, intereses y aptitudes que se requieran para ocupar un puesto vacante dentro de la institución.

En el Capítulo 4 se desarrolla la intervención que tiene el Lic. en Trabajo Social en el Área Empresarial, mediante instrumentos, técnicas y estrategias que coadyuven a que los individuos de la institución reciban los beneficios que les proporciona su lugar laboral como programas de capacitación, estímulos y prestaciones, mediante el desarrollo personal y profesional.

Por último, se presenta la propuesta basada en un diagnóstico situacional de la Clínica Serrual, la cual manifiesta un Clima Organizacional ineficiente. Esta propuesta consiste en la Creación de un Departamento de Recursos Humanos, necesaria e importante para el personal que ahí labora, ya que estos últimos son los que proporcionan los servicios sanitarios y son la carta de presentación de la empresa. Este departamento proporcionará la oportunidad de que todo el personal reciba una atención y capacitación con claridad y exista en eficiencia en el reclutamiento y selección de los mismos; así como disminución de tiempo en trámites y la pérdida de la continuidad en el trabajo.

Para finalizar se presentan las conclusiones de este trabajo recepcional.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA SERRUAL.

1.1 Historia¹.

La Clínica Serrual México es el resultado de una tradición médica que da comienzo el día 4 de Diciembre de 1971, fecha en la cual el Hospital Metropolitano abre sus puertas para satisfacer la gran demanda de servicios médicos que requería en aquel entonces la cada vez más poblada Ciudad de México.

México hace poco más de un cuarto de siglo comenzaba a situarse en América Latina, como un importante y valioso punto de referencia en cuanto a calidad médica privada que ofrecía, y el Hospital Metropolitano aportó gran parte de aquel excelente prestigio.

Poco a poco, la calidad y experiencia médica de sus especialistas fueron situando al Hospital en un sitio preferencial, que actualmente continua, extendiendo sus servicios integrándose al Grupo los Ángeles.

Esta fusión con una visión vanguardista de un grupo de excelencia y un prestigio médico, da como resultado al nuevo rostro de la Clínica Serrual México, S. A. de C. V., fundada el día 4 de Enero de 1999 por el Dr. Alfredo Cobero (Director General del Hospital Metropolitano y de la Clínica Serrual) y el Dr. Luis Alberto Díaz Vázquez, Director Médico; hombres que han sabido entender que una clínica no es un simple lugar de trabajo, sino más bien, es un sitio donde las personas pueden soñar con la recuperación de su salud y lograr que sus ilusiones se conviertan en realidad.

El nombre de la Clínica se debe al Dr. Alberto Serrual uno de los precursores de la medicina nuclear en México, que incursionó en la creación de otros hospitales en el área metropolitana ante la carencia de estos y benefactor del Hospital Metropolitano proporcionando aparatos de medicina nuclear.

Actualmente, la Clínica Serrual está provista con los más sofisticados equipos, con instalaciones cómodas y modernas; así como un conjunto de médicos de primer nivel.

¹ Material informativo proporcionado por la Clínica Serrual S.A. de C. V, Pág., 5.

La Clínica Serrual en conjunto con el Grupo Empresarial Ángeles, tienen una filosofía de ofrecer servicios con invaluable talento, vocación y experiencia para continuar con la excelencia.

1.2 Misión.

- Capacidad para resolver cualquier tipo de problema médico y la Alta Tecnología para brindar un cálido servicio de salud².

1.3 Visión.

- Ser el sistema de salud privado mejor integrado y reconocido por su alta preparación y capacidad profesional de su equipo humano, así como de la más moderna tecnología en sus plataformas de servicio clínicos y la atención más cálida y cordial³.

1.4 Objetivo.

- El de preservar la salud de las personas y contribuir al desarrollo de la nación⁴.

1.5 Valores.

- ✓ El trabajo.
- ✓ La Honestidad y
- ✓ El compromiso⁵.

1.6 Políticas.

- 1) Puntualidad.
- 2) Honestidad con nuestros pacientes.
- 3) Tratar de la mejor manera a las personas y proveedores.

² IBID, Pág., 8.

³ IBID.

⁴ IBID, Pág., 10.

- 4) Todos los empleados conforman un equipo.
- 5) La limpieza tanto personal como en las instalaciones son fundamentales.
- 6) Respeto a las personas y compañeros tanto verbal como físicamente.
- 7) Los clientes siempre tienen la razón.
- 8) No se fía a nadie.
- 9) No se permite el acceso de armas de fuego o punzo-cortantes a las instalaciones.
- 10) Prohibido jugar o comer dentro de la Clínica⁶.

1.7 Ubicación.

La Clínica Serrual está ubicada en Bosques de los Continentes, esquina Bosques del Sudán No. 72, Col. Bosques de Aragón, Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México.

Sus vías de acceso son Avenida Carlos Hank González (Avenida Central), colindando hacia el Sur a 2 minutos con el Distrito Federal y a 5 minutos con el Municipio de Ecatepec.

1.8 Sector al que pertenece.

La Clínica Serrual pertenece al sector terciario⁷; ya que es un comercio establecido y presta el servicio de salud a la sociedad.

Giro: Servicio Médico Quirúrgico y Clínico Hospitalario.

1.9 Personas que laboran en la empresa.

La Clínica Serrual cuenta con 63 empleados, de estas 18 son personal general, en donde se incluye al personal de limpieza, secretarías, técnicos, pasantes en medicina y psicología,

⁵ IBID, Pág., 11.

⁶ IBID, Pág., 12.

⁷ El sector primario tiene como objetivo el de extraer materias primas de la naturaleza, como las empresas agrícolas, de explotación minera, de perforación y extracción de petróleo, etc. Por su parte, el sector secundario, su objetivo es procesar y transformar materias primas en productos acabados, como empresas productoras de bienes, o como las industrias en general. Por último, el sector terciario se encarga de prestar servicios, ya sea para la comunidad o para un determinado mercado con el fin de obtener ganancias (como el comercio, los bancos, de consultoría legal, y como en este caso, los hospitales, etc.).

jóvenes que estudian la preparatoria. Los 45 trabajadores restantes, son en su mayoría médicos con especialidad.

La edad de la mayoría de los médicos fluctúa entre los 35 a 45 años y de las personas que se desempeñan como empleados regulares es de 40 a 50 años.

En cuanto al sexo es variable, pero el estándar es 51 % mujeres y 49% hombres⁸.

1.10 Aspectos sociales de los usuarios.

La gente que con mayor frecuencia recurre a la Clínica son: asegurados, personas que tiene seguro de gastos médicos o automovilísticos que tuvieron algún percance de emergencia; las compañías con las que trabaja la Clínica Serrual son Grupo Nacional Provincial, Zurci Seguros Tepeyac, Ing. Inbursa, Kemper México, El Águila, Génesis, Aseguradora Hidalgo, etc.

Otra clase de personas que utilizan los servicios de la Clínica son las que viven dentro de la colonia donde está ubicado el Hospital, ya que ésta tiene un nivel económico considerable para poder pagar por los servicios que proporciona la Institución.

Es necesario comentar que, la Clínica está implementando diversos programas en conjunto con La Casa de la Buena Voluntad para no dejar de atender a personas discapacitadas o que su nivel económico no satisfactorio y que vive en los alrededores de la colonia, así que por medio de publicidad (espectaculares y volanteo) se les hace una cordial invitación para conocer los planes de pago, y cuotas bajas para casos de enfermedad o tratamiento⁹.

1.11 Servicios que proporciona.

Las actividades principales de la Clínica Serrual son: cuidar la salud de sus clientes, velar por su pronto restablecimiento y la difusión de la salud.

Entre los servicios que presta la Clínica se encuentran los siguientes:

⁸ Material informativo de la Clínica Serrual, nómina del Área de Recursos Humanos, Pág., 24.

⁹ Op. Cit., Pág., 13.

Diagnóstico:

Laboratorio Clínico.

Banco de Sangre.

Anatomía Patológica.

Imagenología: Radiología, Ultrasonido, Medicina Nuclear y Hemodinamia.

Resonancia Magnética.

Neurofisiología.

Fisiología.

Cardiovascular.

Banco de células madre.

Medicina General.

Tratamiento:

Radioterapia.

Hemodiálisis.

Litotripsia.

Medicina Hiperbarica.

Fisioterapia.

Apoyo Respiratorio.

Centro de Radiocirugía.

Hospitalización:

Nivel ejecutivo.

Gineco-obstetricia.

Labor.

Pediatría.

Cuidados Generales.

Cuidados Intermedios.

Cuidados Intensivos.

Urgencias.

Ginecología.

Cirugía:

Unidad de Cirugía externa.

Cirugía General y Laparoscopia.

Cirugía de alta especialidad.

Cirugía y Gineco-obstetricia.

Clínicas.

Clínicas de Diagnóstico.

Clínicas de fertilización.

Invitro y reproducción asistida.

Clínica de sensa-lasser.

Clínica de Metabolismo óseo.

Generales:

Admisión.

Conmutador e informes.

Coordinación de atención a pacientes.

Restaurante y cafetería.

Farmacia, tienda y regalos.

Aseguradoras.

El horario de atención es de 7:00 de la mañana a las 10:00 de la noche a puerta abierta y de 24 horas para urgencias.

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1 Concepto de Administración y Planeación.

2.1.1 Administración

La palabra administración viene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar.¹⁰ Representa no sólo al gobierno y la conducción de una empresa, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial.

*“El objeto de la administración es la sociedad y esta se define como la unión moral de individuos que en formas sistemáticas, coordinan sus medios para lograr un bien común”.*¹¹

La administración es una **ciencia social**¹² que **persigue la satisfacción de objetivos institucionales** por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano. La empresa por su parte, obtiene mejoramiento o una adecuada coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de la mano de obra, entre otros, ó la elevación de la productividad, en el campo económico y social.

¹⁰ REYES PONCE, M, “Administración de Empresas”, Edit. Limusa, México, 1994, Pág. 13.

¹¹ SÁNCHEZ ROSADO, Manuel, “Manual de Trabajo Social”, Edit. ENTS y Plaza Y Valdés, México, 1999, Pág. 203.

¹² CIENCIA SOCIAL: ya que cuenta con a) Universalidad, b) Unidad, c) Congruencia sistemática, d) Coherencia metódica y e) Coordinación orgánica.

PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES: a) Objetivo de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas, b) Objetivo social: protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas, c) Objetivo económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de la riqueza.

POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA FORMAL: La organización esboza la estructura que persigue la utilización equilibrada de los recursos humanos (colaboradores), materiales (dinero e instalaciones), técnicos (sistemas y procedimientos).

ESFUERZO HUMANO: a) planeación, b) implementación y c) control.

La empresa como una organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos y metas, esta integrada por personas que trabajan en conjunto para lograr sus objetivos, contando con recursos materiales y técnicos.¹³

Para alcanzar sus metas organizacionales necesita basarse en los objetivos de la administración, los cuales son: proporcionar eficiencia y eficacia.

La eficiencia se refiere a los medios: los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos sobre la manera en que deben hacerse las cosas en la empresa, con el fin de que los recursos sean adecuadamente utilizados.

La eficacia se refiere a los fines: los objetivos y resultados por alcanzar, cabe aclarar que cada empresa tiene sus propios objetivos. Por lo que la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por la empresa y establecer las maneras de alcanzarlos por medio de la acción administrativa.

La administración se desarrolla a través de un proceso administrativo, el cual se constituye como *"el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración misma, que se interrelaciona y forma un transcurso integral"*¹⁴.

Este seguimiento administrativo implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos, a través de funciones administrativas, tales como: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control a fin de alcanzar metas establecidas mediante una serie de actividades continuas y relacionadas, que se alcanzan trabajando con y por medio de personas y otros recursos.

¹³ GÓMEZ CEJA, Guillermo, "Planeación y organización de empresas", Edit. Mc Graw Hill, México, 1994, Pág. 127

¹⁴ SANCHEZ ROSADO, Op. Cit., PAG. 216.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

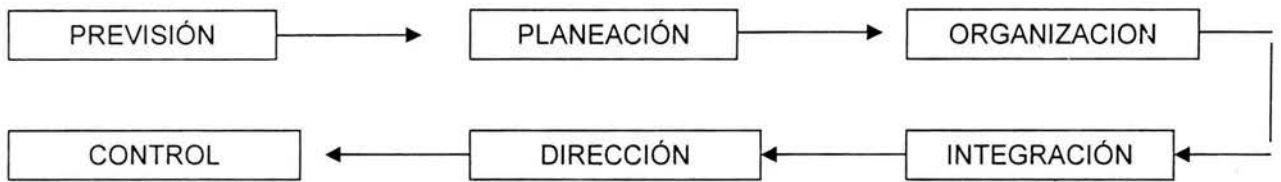


Figura 1 El proceso administrativo, SANCHEZ ROSADO, M, Pág. 217

Implica la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar metas organizacionales, esbozando la forma, en la que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar a cabo.¹⁵

El proceso de la administración es dinámico, y se desglosa de la siguiente manera:

FUNCIONES	PREGUNTAS	ELEMENTOS
PREVISIÓN: Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr, por medio de un organismo social.	¿QUÉ PUEDE HACERSE?	Objetivos Investigación Cursos Alternativos
PLANEACIÓN: Consiste en la determinación del curso concreto de acción.	¿QUÉ SE VA A HACER?	Políticas Procedimientos Programas
ORGANIZACIÓN: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y	¿CÓMO SE VA A HACER?	Funciones Jerarquías Obligaciones

¹⁵ C, CERTO, Samuel, "Administración Moderna", Edit. Mc Graw-Hill, México, 1984, Pág. 10.

obligaciones.		
INTEGRACIÓN: Consiste en todos los procedimientos para dotar al organismo de todos aquellos medios que necesite.	¿CON QUÉ SE VA A HACER?	Introducción Integración Selección
DIRECCIÓN: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo del organismo.	VER QUE SE HAGA	Autoridad Comunicación Supervisión
CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados. ¹⁶	¿CÓMO SE HA REALIZADO?	Su establecimiento Operación Interpretación

2.1.2 Planeación

La planeación es un elemento que usa el hombre para proyectar un futuro deseado mediante los medios efectivos para conseguirlo.

Es un proceso de toma de decisiones, algo que se hace antes de efectuar una acción; o sea, es una medida anticipada de qué se va hacer y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.



¹⁶ SANCHEZ ROSADO, M, Op. Cit., Pág., 217.

De manera que se dirige hacia la producción de uno o más pronósticos deseados y que no son probables que ocurran a menos que se haga algo al respecto, con una visión de evitar decisiones incorrectas para aprovechar las oportunidades.

Es así, que la *“planeación se considera un proceso formal en que se fijan metas específicas y se establecen planes detallados para alcanzarlos”*.¹⁷ Comenzando por objetivos, definiendo estrategias, políticas y planes para establecer una organización que lleve a la práctica de decisiones e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

La planeación es un suceso natural del comportamiento de las personas. En las empresas es una necesidad imperiosa, una vez definido algún objetivo, esta constituye la mejor manera de llegar a él, ya que estas no funcionan por casualidad, ni mucho menos con base en improvisaciones.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios de secuencia de operaciones y las determinaciones de tiempos y números.

La necesidad de planear reside en la racionalidad que imprime a las decisiones, de manera que se tienen que escoger los medios adecuados para alcanzar determinados objetivos. Mediante este proceso, las acciones de la empresa se tornan racionales, es decir, más ajustadas a los fines propuestos.

El plan es la función administrativa donde se fijan objetivos a priori de lo que se debe hacer, el momento adecuado, quienes deben hacerlo y la forma de desarrollarlo:

El planear puede identificar un dominio y dirección más general para una organización y valerse de una estructura para asegurar el cumplimiento de requisitos organizacionales.

Mediante este proceso se puede determinar dentro de una empresa la cantidad de recursos que requerirán los cursos de acción, siendo básico comenzar por seleccionar cuales son las necesidades y la clase de recursos necesarios para un tiempo seleccionado.

Esto permite consolidar la estructura jerárquica, y en caso de ser necesario, contribuye a su modificación para hacer frente a situaciones diferentes.

El proceso administrativo se dedica además a resolver si los recursos adicionales necesarios se pueden generar o adquirir y la forma de como lograr esto. Teniendo siempre presente que en cualquier momento de esta etapa se deben ajustar las decisiones a fin de utilizar los recursos eficazmente.

Por último, la planeación en una organización debe proporcionar a los involucrados la información y otros recursos necesarios para desempeñar sus labores con la mejor eficacia posible incluyendo la retroalimentación sobre su rendimiento actual.¹⁸

Además supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, por consiguiente debe ser continua y sujeta a revisión.¹⁹

2.2. ¿Qué son los Recursos Humanos?

Las empresas están constituidas por hombres, que son los elementos básicos de las agrupaciones, con un propósito en común, alcanzar un objetivo general o específico..

El recurso humano es una de las partes esenciales que conforma a una empresa, de tal manera que la adecuada selección del personal depende, de otros individuos capacitados para realizar este proceso, mediante diversos instrumentos y estudios.

La actualidad obliga a dar un tratamiento especial, ordenado y técnico, de ese factor para permitir el desarrollo de la organización, tomando en consideración las manifestaciones de comportamiento y para conocer todos los aspectos de la realidad administrativa.

¹⁷ DESSLER, Gary, "Organización y Administración", Edit. PRENTICE-HALL, España, 1979, Pág. 326.

¹⁸ RUSSELL L, Acroff, "Un concepto de planeación de empresas", 4 Reimpr., Edit. Limusa, México, 1979, Pág. 10.

¹⁹ IBID, Pág. 15.

El ser humano es la parte más especial de los recursos que necesita una empresa porque tiene la aptitud de tomar decisiones, por tanto, debe tener una motivación apropiada para desempeñarse debidamente en un puesto.

Pero, ese hombre no tiene generalmente comportamientos individuales, más bien, está condicionado por las características del ambiente organizacional.

Es por eso que, la adecuada selección del personal significa pues, que la empresa esta especialmente capacitada para realizar este proceso, y cuente con un manejo idóneo de conocimientos, por parte de un grupo de determinados expertos.

De ahí la importancia para cualquier organización de contar con técnicos especializados para el reclutamiento de los empleados adecuados para el éxito de la empresa.

La primera necesidad de la empresa es obtener al personal que reúna las condiciones y conocimientos necesarios; con el propósito que más adelante el especialista en Recursos Humanos la oriente y los dirija según la empresa donde se esté laborando.

El realizar de forma sistémica o adecuada el reclutamiento y selección de las personas en la empresa, se verá reflejada en el desempeño de las actividades y en la eficacia y productividad de las mismas. Las habilidades que posean y su conocimiento acerca del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores.

La definición de los Recursos Humanos (RH) exige precisión en los perfiles de requerimientos y preparación para hacer posible el esfuerzo del grupo.

De manera, que las relaciones formales e informales, la personalidad social de cada uno constituye un decisivo elemento en la conducta de la administración de la empresa.

Toda organización administrativa es un complejo de relaciones jerárquicas que se mantienen a través de la autoridad y de las redes de comunicaciones pero además, a través de las redes sociales de sus miembros que no siempre coinciden en las cuestiones formales.

El individuo es protagonista de una estructura social a la que se superpone la organización. El ambiente proporciona los modos de comportamiento humano y ambos deben ser tomados en cuenta por disciplinas especializadas.

El hombre tiene también un status que es el conjunto de derechos y deberes adquiridos por el individuo en sus relaciones con el ambiente organizativo y que consiste en la manifestación de su propia personalidad. El status de un individuo en una administración está influido por las motivaciones y frustraciones de cada uno, lo que debe tenerse en cuenta.

2.3 Clima Organizacional

La definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, la noción de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional.

Esta multidimensionalidad, sostiene que el clima de una organización constituye su “personalidad”, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su sello, el clima de una organización se conforma a partir de una disposición de rasgos de ésta.

Este concepto surge a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, ya que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores externos en donde se encuentra.

Dentro del clima organizacional se encuentra la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas son:

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.

- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas constantes configuran el clima de una organización, las cuales son percibidas por los miembros de la misma, en el trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho lugar.

Las variables se relacionan también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como *“la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida”*.²⁰

*“El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”*²¹

Un fuerte clima puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Por lo que desde este punto, el clima ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

²⁰ <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>, 14/04/2003

²¹ IBID.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional como vía de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

Entendido de otra forma, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada y evaluada de forma colectiva. El clima organizacional tiene las siguientes características:

- i. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ii. Permanencia, lo que significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- iii. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Por ejemplo, un clima inadecuado hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- iv. Identidad de los miembros de la organización. Una empresa con un adecuado clima tiene una alta probabilidad de conseguir una identificación de sus miembros. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un inadecuado CO.
- v. *“Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.”²²*
- vi. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima organizacional tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía

burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por lo que para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso.

- vii. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima organizacional deficiente. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- viii. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el CO es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que la permuta sea duradera, es decir, conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.²³

El clima puede ser un bien o una obligación, o en su caso una ventaja debido a que las creencias facilitan y ahorran las comunicaciones, y proporcionan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.

La eficiencia da como resultado la habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos determinados por la productividad individual, es decir una interacción entre las características personales y organizacionales, que el individuo tenga un rendimiento óptimo en la organización; y colectiva, la cual se ve impactada por cómo los empleados se sienten en su trabajo, con sus jefes y colegas, con la alta gerencia y por la influencia de otros múltiples factores.

El CO debe ser permanentemente evaluado, ya que el resultado proporcionará información sobre las actitudes de los empleados, esta fase tiende a ser generalmente un proceso informal, basado habitualmente en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus superiores. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información

²² <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>, 20/04/2003.

²³ IBID, 25/Abril/2003.

suficiente para una toma de decisiones adecuadas y la mayoría de los empleados prefieren solamente transmitir información positiva a sus supervisores.

Desde que se despertó el interés sobre el tema, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, CO, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, complementando el circuito. Figura 2

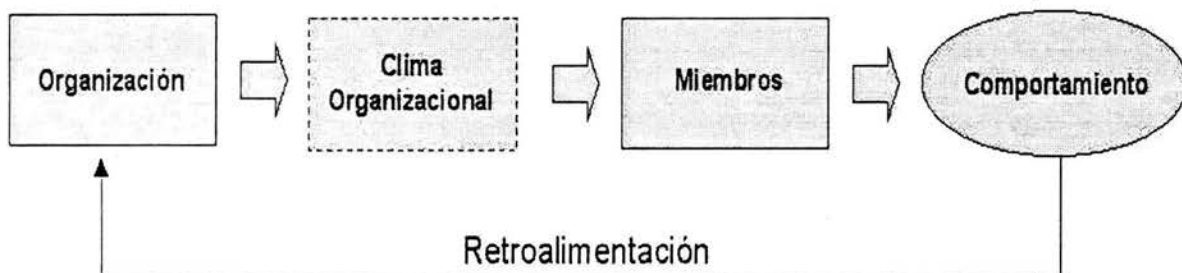


Figura 2. www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, 15/04/2003

Existen una serie de elementos que ayudan a comprender lo que es el concepto de CO:

- El clima se refiere además de las características ya mencionadas anteriormente, al medio ambiente de trabajo, la estructura social y organizacional, niveles de tecnología, procesos de decisión, identificación de necesidades de los miembros de la organización, entre otros.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, con motivación y entusiasmo o con desagrado o temor.

- El clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones que comprenden el CO se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los de liderazgo y prácticas de dirección, (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones). Diferentes son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo social, intercambio de experiencias con los demás miembros, entre otros).

El conocimiento del CO proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el CO influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos. Sin embargo, estas apreciaciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro

tenga con la empresa. De ahí que el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos últimos inciden en la organización, y por ende, el clima, completando el circuito.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de CO, Figura 3:²⁴

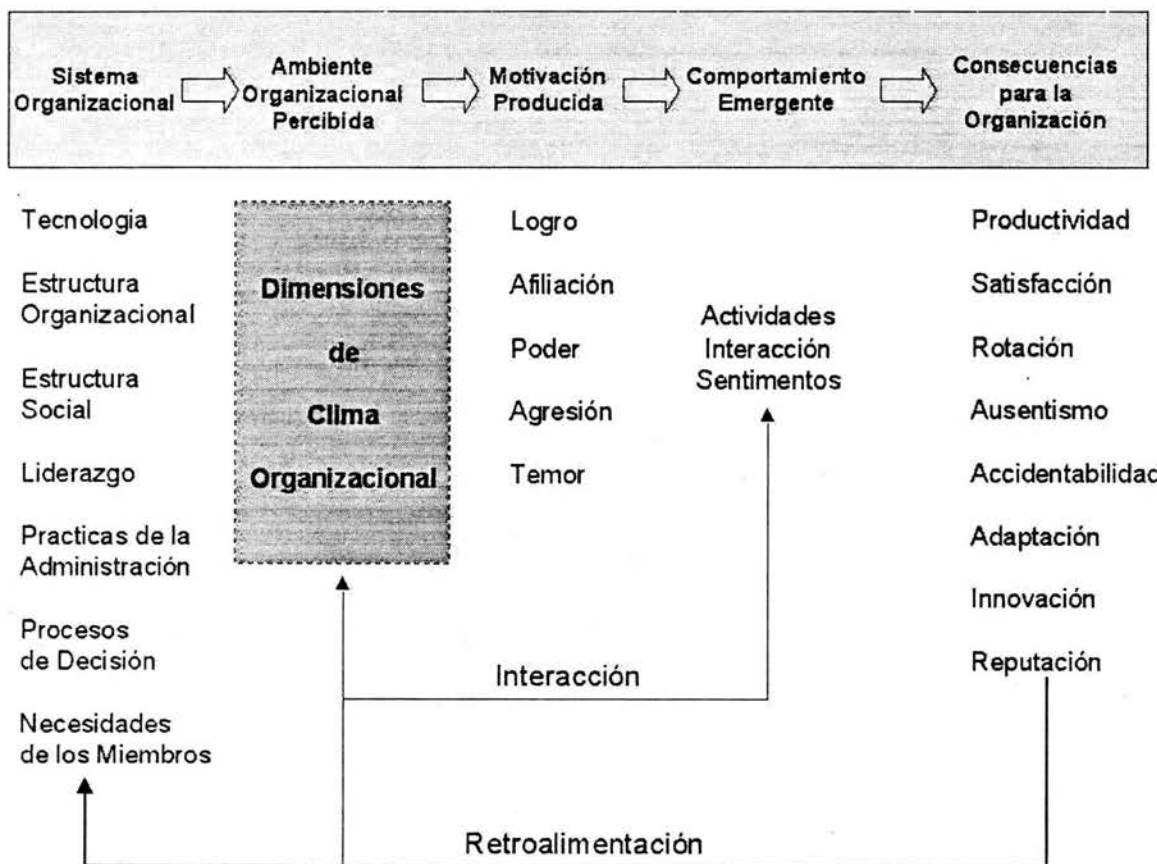


Figura 3. www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, 15/abril/2003

Desde esa perspectiva el CO es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el CO se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un

²⁴ IBID.

determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este último comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la empresa como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del CO proporciona retro-información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el CO influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.²⁵

²⁵ IBID.

CAPITULO 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1 Reclutamiento y selección de personal

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

El éxito que tenga una compañía al reclutar, seleccionar e integrar adecuadamente a su personal es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

Adicionalmente a lo anterior, se logra reducir los índices de rotación, ya que los trabajadores y empleados apropiadamente elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los erróneamente elegidos o descontentos con su empleo y/o con la compañía.

Se incrementan los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la Clínica. También se incrementa la productividad y la calidad; ya que se prefieren a los trabajadores mejor calificados. Otra ventaja es que reduce la probabilidad de reclutar, seleccionar e integrar recursos humanos sobre criterios subjetivos.

Definición de reclutamiento

Idalberto Chiavenato apunta, que el reclutamiento consiste *“en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la empresa*

divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar."²⁶

El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

Definición de selección de personal

Fernando Arias Galicia define la selección como *"el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización"*.²⁷

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN.

"EL proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne".²⁸

La principal tarea del reclutamiento y selección, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1988, Pág., 173.

²⁷ ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1990, Pág., 45.

²⁸ IBID, Pág. 50.

*"Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto"*²⁹. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y selección de personal es un proceso mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección.

Este proceso se reflejará en el éxito que tenga una compañía, ya que es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

La implementación del reclutamiento y selección de personal se consigue al contratar al personal adecuado para el puesto conveniente y a un costo apropiado, para que de esta forma se tenga la probabilidad de que los trabajadores así elegidos, tengan éxito en su labor.

²⁹ IBID.

Las funciones de reclutamiento y selección no son entidades separadas e independientes, por el contrario, tienen íntima relación, a continuación se describe cada etapa³⁰:

Planeación de recursos humanos. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la Clínica, al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.

La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización los empleados adecuados en el momento apropiado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación de nómina, de control de plazas, de capacitación, de ventas, de prestaciones, etc. los directivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo satisfactoriamente, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente la planeación que la Clínica debería ser identificando sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de los empleados en lapsos de dos o tres años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

Necesidad de recursos humanos. Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición: El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas

³⁰ Material educativo proporcionado en la materia de Administración.

funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

Análisis de puestos: Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Fuentes de reclutamiento. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe cautivar un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: *externo* e *interno*.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal). Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Otros medios de reclutamiento son: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, promoción de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con universidades, escuelas directorios académicos; contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado; avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

Solicitud de empleo: Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, de empleados y de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa: - un inventario biográfico del aspirante: - es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico. - es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

Entrevista inicial o preliminar. Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera

manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; se le debe informar también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Entrevista de selección: Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

Paralelamente, el trabajador social requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados, para realizar una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

Pruebas psicológicas: En esta etapa el psicólogo se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: Pruebas de personalidad, Pruebas de inteligencia, Pruebas de intereses, Pruebas de rendimiento y Pruebas de aptitud.

Entrevista final: El supervisor inmediato o el trabajador social del departamento de recursos humanos es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea

tener elementos para tomar su decisión. El trabajador social es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

Cuando el trabajador social recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación moral de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

Solicitud de documentos que informan sobre el candidato. Generalmente se le conoce como estudio socioeconómico el cual debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de personal.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Asimismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada al área de Trabajo Social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea

cubrir, así como, el estudio socioeconómico determinará el canal que se utiliza para su realización.

De manera general las áreas que se exploran en una visita domiciliaria son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

Examen médico: El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Decisión final: Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc.<

facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.³¹

3.2 Relación entre Recursos Humanos y Trabajo Social.

El Licenciado en Trabajo Social tiene una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bienestar común, además identifica las potencialidades del quehacer humano y las incrementa para beneficio de las comunidades.

El individuo como ser que por naturaleza, constantemente presenta necesidades y algunas espera satisfacerlas en su lugar de trabajo. Asimismo, la empresa le interesa cumplir con sus objetivos ampliamente, y para ello debe preocuparse de la manutención y desarrollo del factor humano.

La satisfacción de las necesidades del trabajador hace que tenga una actitud positiva frente al trabajo y esté interesado en su propio desarrollo y en el de su empresa. En caso contrario, se producen sentimientos y actitudes negativas que pueden entorpecer el logro de los objetivos de la organización, a la vez de comportamientos alejados de cualquier perspectiva de desarrollo; por tanto, la Clínica debe proporcionar oportunidades para que el trabajador se realice, se sienta satisfecho en su trabajo y motivado a continuar colaborando, aportando y perfeccionándose.

El Licenciado en Trabajo Social ofrece por lo tanto la experiencia y el saber trabajar con seres humanos en grupo, comunidades y de forma individual, siendo los centros laborales una conjugación de intereses y necesidades de diferentes tipos; con esto nos referimos a

³¹ <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista.htm>, Op. cit. 05/05/2003.

necesidades de remuneración económica, de desarrollo personal y autoestima y, sobre todo, sentido de pertenencia.

El Licenciado en Trabajo Social en el área empresas -título obtenido mediante el diplomado de Planeación y Administración en Recursos Humanos en la ENTS-UNAM- identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad.

Los objetivos que el profesional tiene son:

- Trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción.
- Busca el desarrollo completo del trabajador como ser humano y de la empresa como comunidad, donde mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades.
- Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social.

De esta manera, conocerá los factores y demandas sociales del grupo trabajador, que están condicionando la producción, con el fin de atender de manera amplia las necesidades básicas de los mismos. Esto implica el mejoramiento de las condiciones de trabajo en que se desarrollan los diferentes grupos que integran el personal de la empresa, lo que contribuye al mejoramiento de las relaciones laborales.

Entre las funciones y actividades relevantes del Trabajo Social en el área de empresas, se pueden destacar:

FUNCIONES	ACCIONES
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar estudios sobre factores y problemas que influyen en los procesos

	<p>productivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar perfiles sociales sobre los diversos grupos que conforman la empresa. • Formular estudios situacionales y evaluaciones diagnósticas sobre el ambiente laboral y de seguridad social. • Detección de demandas y requerimientos del personal y de los trabajadores. • Estudios sobre estructura organizacional que permitan la potencialización de recursos humanos.
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación sobre políticas y normas de la empresa a personal de nuevo ingreso. • Participación en la selección de personal a través de estudios sociales. • Organización y coordinación de acción de inducción o introducción al puesto.
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de capacitación entorno a medidas de seguridad e higiene. • Participación y gestión de cursos de adiestramiento y capacitación para la actualización y superación del trabajador. • Capacitación continua sobre derechos y obligaciones.
SEGURIDAD SOCIAL Y PRESTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar sistemas y mecanismos para la asignación y otorgamiento de estímulos e incentivos. • Difusión y orientación sobre las

	<p>medidas de seguridad social y prestaciones laborales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de acciones que propician la convivencia familiar y laboral. • Gestión de recursos y apoyos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del trabajador. • Desarrollar programas de apoyo social para el trabajador y su familia.³²
--	---

Como objetivo final del profesional en Trabajo Social se encuentra el bienestar y desarrollo del individuo, grupo y sociedad, esto en sus diferentes ámbitos, como se puede observar, no es algo fácil de aterrizar en la realidad; por tanto, se hace necesaria la multidisciplinariedad de conocimiento y al mismo tiempo la especialización en el área deseada.

La administración por lo tanto es para el Trabajador Social, un instrumento a través del cual, utilizando técnicas racionalmente y estrategias puede ayudar a que los individuos y la comunidad reciban el bienestar social.³³ Así mismo, podemos decir que el Trabajador Social podrá ser el coordinador de los diferentes recursos para propiciar alternativas de solución, con el fin de mejorar el nivel de vida de la población.

En conclusión, para el trabajo con estos recursos el licenciado en Trabajo Social ofrece asesoría y estudios sobre la readecuación del proceso de selección y reclutamiento, esto se lleva a cabo mediante la realización de estudio sociolaborales y análisis de puestos.

Es conveniente que las entrevistas de índole social para la selección y reclutamiento, sean rediseñadas bajo la perspectiva del Trabajador Social adecuándolas a las líneas y políticas de la empresa.

³² SÁNCHEZ ROSADO, Manuel, Op. cit., Pág. 154.

³³ IBIDEM, Pág. 204.

El Trabajador Social deberá trabajar con mucha creatividad y habilidad para laborar en equipo, ya que la administración del factor humano están implicadas diferentes áreas y personas. Además, el hecho de trabajar con grupos en el área laboral ya que es bastante complejo.

CAPÍTULO 4. “Creación del Departamento de Recursos Humanos en la Clínica Serrual México S. A. de C. V.”

4.1 Análisis e interpretación.

Después de conocer los antecedentes de la Clínica Serrual en el primer capítulo y haber descrito mediante una revisión documental lo que implica la Administración y Planeación, así como lo que significa el clima organizacional, se presenta a continuación los resultados del instrumento que se realizó a los empleados de la Institución.

Para plantear una propuesta de creación del Departamento de Recursos Humanos en la Clínica Serrual, para optimizar la selección y reclutamiento del personal que ahí labora, propuesta que presentará el Licenciado en Trabajo Social.

Para el desarrollo de esta propuesta se basó en un estudio monográfico de investigación, con el siguiente procedimiento: se inició con una recopilación de información documental bibliográfica y hemerográfica, después se colaboró por un corto tiempo dentro de la institución, lapso en el cual se manifestó la necesidad de la Creación de un Departamento de Recursos Humanos.

Es importante señalar que durante los acercamientos con el Dr. Alfredo Cobero, se nos informó que 1 año atrás ya habían llevado a cabo un diagnóstico situacional del clima organizacional de la empresa, el cual se solicitó pero no fue proporcionado por ser información confidencial; por lo que no se tuvo acceso a ella.

De tal manera, que se realizó una evaluación situacional de la Clínica Serrual contemplando los siguientes aspectos:

1. Aspectos generales de la Clínica.
2. Estructura Organizacional.
3. Trabajadores.
4. Ingreso a la clínica de los candidatos.

5. Capacitación.
6. Relaciones Interpersonales.
7. Prestaciones.
8. Movilidad del personal.³⁴ (Anexo No. 1)

Este instrumento abarcaría al total del personal que labora en el lugar, es decir 63 personas; pero se presentaron dificultades por parte de estos, que impidieron el adecuado desarrollo de la investigación, las cuales fueron:

- Pensaron que al proporcionar los datos, los despedirían.
- No quisieron responder al cuestionario.
- No tiene las mínimas intenciones de participar en la modificación de las actitudes, ni en lo referente a su participación dentro de la empresa.
- Que era una pérdida de tiempo, ya que con anterioridad les habían aplicado un instrumento con datos similares.
- Qué alguna autoridad les prohibió proporcionar la información.

Cada una de estas circunstancias impidió el adecuado desarrollo de la investigación, de tal forma que se realizó la evaluación sobre el clima de la Clínica a 25 empleados, utilizando técnicas como la entrevista informal y la observación directa, la cual fue delimitada por comportamientos y opiniones del personal durante su estancia en el lugar de trabajo; los administrativos de la clínica, como el Director de la misma, por su parte, proporcionó datos, que completó la escasa información que se había recabado.

La información que se obtuvo fue la siguiente:

La Clínica Serrual México S. A. de C. V., está ubicada en el estado de México, Municipio Nezahualcóyotl, su objetivo es la de cuidar y preservar la salud de sus clientes, prestando servicio médico con especialidades y atención de urgencias.

³⁴ Cada uno de estos puntos fundamenta el objetivo de la presente investigación, cabe mencionar que los dos primeros aspectos se han desarrollado en los primeros capítulos del trabajo.

La Clínica Serrual S. A. de C. V. es una empresa con una corta historia teniendo claro, cuáles son sus actividades, servicios y el sector y al público usuario que presta su atención.

Al ser una nueva empresa ésta presenta necesidades y debilidades, problemas y carencias dentro de la misma, aunque cabe aclarar que hasta la actualidad lleva a cabo su trabajo aun con estas situaciones.

El trabajo que se realiza ha estado al día y con cierta continuidad pero la estructura interna, el desempeño personal y las relaciones interpersonales manifiestan deficiencias que de cierta forma son palpados por los usuarios.

La investigación sobre el ingreso a la Clínica Serrual de los candidatos arrojó lo siguiente:

- Los documentos que se solicitan para ingresar a la empresa son: presentar el currículum vitae, acta de nacimiento, credencial de elector, comprobante de domicilio, documentos que revaliden los estudios realizados, certificados, pero un punto importante que hay que mencionar es que la mayoría de las personas que acuden por una plaza son recomendados por doctores que laboran en el Hospital Metropolitano.
- La selección del personal la realiza el Director General de la Clínica, Dr. Alfredo Cobero; la recepción de los documentos la efectúa su secretaria. El ingreso de alguna persona es mediante recomendación o porque el currículum vitae de la persona sugiere una excelente experiencia laboral y ha trabajado en hospitales de alto reconocimiento.
- La asignación del puesto es llevada a cabo por el Director General de la Clínica.
- La inducción a la empresa según los entrevistados y por experiencia del presente investigador la realiza la secretaria de forma verbal, rápida y sencilla.
- Por último, en cuanto a la valoración socio-laboral ésta no se realiza, ya que no se cuenta con trabajadores sociales para llevar a cabo la evaluación; tampoco de psicólogos para la implementación de instrumentos de valoración psicométrías.

Es necesario manifestar que las funciones y actividades sobre reclutamiento de personal no son las adecuadas, ya que quienes llevan a cabo este proceso no cuentan con los conocimientos

necesarios y las opiniones pueden llegar a ser de manera subjetiva, sin tomar en cuenta las capacidades de los individuos que son posibles candidatos para ingresar a la institución.

En lo referente a la capacitación del personal se observa:

- Los programas de capacitación y desarrollo del personal, la Clínica no los implementa, a causa de que los médicos y otros empleados no tienen tiempo para capacitarse.
- Sobre el conocimiento de las áreas de trabajo: El personal de la Clínica, tiene una deficiente información sobre casi todas las áreas de trabajo; la información la van adquiriendo según el tiempo que tengan laborando en el lugar y de igual forma los datos sobre los puestos que se van a desempeñar.
- No tienen los instrumentos para medir las habilidades y destrezas de los empleados.

En la actualidad, todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón les dé capacitación y adiestramiento que les permita elevar su nivel de vida y productividad. *“El objetivo de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador, así como la nueva tecnología”*³⁵; preparar al trabajador para puestos o vacantes más elevados que el suyo, o de nueva creación. Es por consecuencia, que cada uno de los aspectos mencionados por los cuales se excusan los empleados de la Clínica no es la correcta.

En cuanto a las relaciones interpersonales:

- La forma en que se manejan las situaciones conflictivas, según sea el personal involucrado, es discutiendo el problema, con la finalidad de unir al equipo; en caso de no encontrar la solución, la instancia a recurrir son los directivos de manera jerárquica.
- La participación de los involucrados para el adecuado manejo de los sucesos, es solamente la necesaria para poder sacar el problema adelante y puedan seguir trabajando.
- Para realizar un análisis de las situaciones conflictivas, no le invierten tiempo ni espacio adecuado.

³⁵ Diplomado planeación y administración de recursos humanos, Módulo 6, “Manejo de las Relaciones Laborales”, Pág. 23.

- Según los momentos conflictivos o de desagrado no se pueden medir, ya que no se lleva a cabo reuniones para plantear las situaciones estresantes.

Las prestaciones que proporciona la Clínica Serrual, son:

- Vales de despensa, comedor, primas vacacionales, aguinaldo para los empleados.
- Los médicos tienen seguro de gastos médicos, vales de gasolina, de ropa y dependiendo la productividad a fin de año se le otorga al empleado que demostró un buen trabajo, un viaje al extranjero, y dos boletos al personal operativo.
- Despensa quincenal o mensual.
- Boletos para eventos como ferias o teatros.
- No existe un criterio para proporcionar las prestaciones.

Por último, la movilidad del personal consiste en:

- En cuanto a despidos, desde el momento de la apertura de la Clínica, no se ha despedido a nadie.
- Los ascensos se realizan de acuerdo al trabajo desempeñado del personal.
- La rotación de puesto, es continuo por las diferencias y dificultades que se presentan entre el equipo de trabajo o la incomodidad de algunos empleados.
- La satisfacción en el trabajo, lo manifiestan mediante la percepción económica.

Con esta información, se puede percibir la necesidad que tiene la empresa por la Creación de un Departamento de Recursos Humanos, que desempeñe las funciones y actividades para la optimización del trabajo que lleva actualmente la Clínica, ya que existen situaciones y circunstancias que deben ser manejadas por un equipo de trabajo capacitado para realizar este procedimiento tan básico.

La propuesta que a continuación se presenta para la Clínica Serrual México, servirá para el adecuado funcionamiento de la misma, ya que el área de recursos humanos es parte esencial de toda empresa.

4.2 Propuesta.

La información proporcionada en capítulos anteriores da un conocimiento del contexto general por el cual atraviesa la Clínica Serrual, manifestando sus carencias y necesidades entre las cuales se encuentra el Área de Recursos Humanos.

Al presentar un área deficiente dedicada al seguimiento de su personal, se puntualiza que muestra falta de programas de selección y reclutamiento de personal adecuado, así como de capacitación, de eficiencia entre los empleados, la duplicidad en funciones y actividades, baja productividad y rendimiento laboral, ausentismo, rigidez en la organización, es decir, un clima laboral insuficiente; en conclusión la Clínica Serrual necesita una unidad que lleve a cabo las funciones que resuelva la problemática antes mencionada.

El departamento como unidad es una división y agrupamiento de actividades y funciones específicas con base en su similitud. La secuencia para departamentalizar es:

- 1.- *Listar todas las funciones de la empresa.*
- 2.- *Clasificarlas.*
- 3.- *Agrupar por orden jerárquico.*
- 4.- *Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.*
- 5.- *Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.*
- 6.- *Establecer líneas de comunicación o interrelación entre los departamentos.*
- 7.- *El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.*³⁶

El tipo de departamentalización que se propone para la Clínica Serrual es "*funcional, ya que además de ser la más común, consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr una especialización*".³⁷

³⁶ ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, "Administración de empresas públicas", México, 1983, Pág. 28.

³⁷ Diplomado de Planeación y Administración de Recursos humanos, Op. Cit., Módulo 2 "Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano", Pág. 11.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentales de la empresa (Anexo 2), es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrá de desarrollarse en cada puesto de los distintos departamentos. Esta descripción se realiza a través de las técnicas de análisis de puestos o carta de distribución de actividades.

En cuanto a la coordinación, el lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social. Define la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social con el fin de lograr oportunidad, unidad y armonía.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La unidad de Administración de personal, debe tratarse de una oficina técnica especializada en los aspectos de personal; integrada por profesionales capaces de asesorar, coordinar y planear programas con la facultad de intervenir en diversas áreas del departamento.

Estos expertos aconsejarán alternativas de las cuales los responsables ejecutivos adoptarán las que crean conveniente.

“La unidad de recursos humanos debe ser un mecanismo de asesoramiento, ubicado en el alto nivel para que pueda aconsejar próximo a donde se adoptan las decisiones o directamente allí y por su carácter de tal no debe cargar con la responsabilidad de esa decisión propia de los ejecutivos de línea”³⁸.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. El papel del departamento de personal es el mejoramiento de la calidad el entorno laboral varía de una organización a otra.³⁹

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal sea obtener el apoyo de las personas clave. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido

³⁸ Escuela Interamericana de Administración Pública, Op. Cit., Pág., 29

³⁹ Resumen de Administración de personal y recursos humanos, de William B. Wether, jr. Heith Davis, Ed. Mc. Graw Hill, <http://server2.southlink.com.ar/vap/deprhh.htm>, 05/Mayo/2003

tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS⁴⁰

Por lo común, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Un efecto importante en las labores de la unidad es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, que varía de organización en organización.

La oficina de recursos humanos es la encargada de reclutar y seleccionar al personal adecuado, así como de colocar y desarrollar a los miembros de la organización, y comprende:

⁴⁰ Material educativo, proporcionado en la materia de Administración.

LA PLANEACIÓN DE RH: Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita y se analiza a través de fuentes de reclutamiento internos y/o externos.

Los aspectos de hacer los planes para: a) de las necesidades del futuro, b) un equilibrio futuro, c) reclutar o despedir empleados y d) formar a los empleados.

RECLUTAMIENTO O ADMISIÓN DE PERSONAL: Es atraer a un grupo de los mejores candidatos a empleo, de acuerdo con los puestos más acordes con sus cualidades, y con el plan de RH, tomando en cuenta:

Descripción de los puestos: debe ser escrita de un puesto administrativo que incluye el nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades e incluso, el lugar que ocupa en el organigrama.

Especificaciones para la contratación: Descripción escrita de la escolaridad, la experiencia y las habilidades que se necesitan para realizar un trabajo, u ocupar un puesto debidamente.

SELECCIÓN: Es buscar entre los candidatos los mejores para cada puesto; e implica utilizar solicitudes, curricular, entrevistas, pruebas y habilidades, así como la verificación de referencias, con el objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán para una última selección del jefe solicitante.

LA INDUCCIÓN O SOCIALIZACIÓN: Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados. Por lo general abarca tres tipos de información:

1.- Información general sobre la rutina laboral diaria.

2.- Un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización. Así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización.

3.- Una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Estos datos serán presentados por el manual de organización, que al comienzo debe contener una bienvenida, con indicaciones generales que deberá estar firmada por el Director o la autoridad superior. *“El manual contendrá además una breve historia de la clínica, su organigrama, funciones y cometidos, dependencias o agencias, los titulares de los puestos directos, los derechos y obligaciones de los empleados y una serie e informaciones generales (horarios, avisos de ausencias, retardos, directorio telefónico, servicios, etc.)”* Toda la información debe ser claro y breve, pero completo, bien impreso y gráficamente bien planteado.

CAPACITACION Y DESARROLLO: Buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización, donde:

La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual y los programas de desarrollo, para preparar a los empleados para los ascensos.

Programas de capacitación:

1. Evaluar el desempeño.
2. Analizar los requisitos del trabajo.
3. Analizar a la organización.
4. Las encuestas de los empleados.

Programas para desarrollo:

1. La preparación o capacitación de los empleados.
2. La rotación de empleos.

3. Los puestos de entrenamiento.
4. Actividades laborales planificadas.

LOS ASCENSOS, LOS TRASLADOS, LOS DESCENSOS Y LOS DESPIDOS: Después de una evaluación, donde se debe tomar lo siguiente:

La evaluación del desempeño: compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

Evaluación informal del desempeño: proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral.

Evaluación formal sistemática: proceso para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta a los que requieren de mayor capacitación.

Al término de la valoración, se reflejará la eficacia del empleado para la organización donde:

El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, con mayor capacitación, la degradación o el despido y el buen trabajo puede merecer una recompensa como un aumento, un bono o un ascenso. Las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos:

- a) Advertencia.
- b) Castigo.
- c) Separación provisional.
- d) Suspensión.
- e) Transferencia disciplinaria.
- f) Descenso.
- g) Despido.

ROTACIÓN DEL PERSONAL: *“Se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la*

organización. " El número de trabajadores que sale y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Causas de la rotación:

1. Por muerte.
2. Por jubilación.
3. Por incapacidad permanente.
4. Por enfermedad.
5. Despido.
6. Por mala selección y acomodación.
7. Renuncia por razones personales y familiares.
8. Renuncia por inestabilidad natural.

Ventajas:

1. La empresa cuenta siempre con personal más joven.
2. El personal nuevo devengará salarios menores que el de más antigüedad.
3. Se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para el retiro.

Desventajas:

1. Por trámite de selección.
2. Por adiestramiento de los nuevos trabajadores.
3. Por su escasa eficiencia y experiencia.
4. Por la falta de integración y coordinación.
5. Por la imagen de la empresa.
6. Por la posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc.

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO: Es uno de los aspectos más importantes, ya que se refiere al cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. El accidente del trabajo o enfermedad profesional son causas de trastorno administrativo y de gastos ocultos que, con una buena administración del personal, puede evitarse.

PRESTACIONES SOCIALES: Nos indican:

Servicio.

Beneficios.

Prestación.

Ayuda.

POLÍTICA DE PERSONAL: Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados.

Toda empresa debe adoptar una determinada política de personal, fijan los objetivos, determinar las prioridades, adoptar las decisiones básicas, sobre las que se estructura la acción, aprobar los planes de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación, etc.

La política debe ser congruente con las necesidades, los recursos y las aspiraciones de la colectividad; que no tienda a una protección paternalista de los empleados sino a promover el desarrollo pleno de la personalidad de ellos y el reconocimiento auténtico de sus deberes y derechos.

Una política de personal debe afinar la unidad o diversidad de criterios, según las necesidades, para la fijación de remuneraciones, reclutamiento, destitución, sanciones, beneficios sociales. Es necesario disponer de unidades de especialidades, con personal técnico, con autoridad, solvencia y pericia en el empleo de las técnicas.

NÓMINAS: Este se encargará de la valuación de puestos, aplicación de la repartición de utilidades, orientación a la línea en todas las técnicas de comunicación telefónica o vía Internet o dentro del hospital y del presupuesto y programas del personal.

ACUERDOS Y CONTROL DE PLAZAS: Se contempla la formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal, técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos, formulación de análisis de puestos, y asesoramiento a jefes en los problemas de personal.

DIMENSIONES DE RECURSOS HUMANOS:

Las dimensiones del departamento de personal afectan también al tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, ejecutivos y la organización. Existe una tendencia creciente a que

disminuya el contacto entre el gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización.

Cuando eso ocurre, se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad.

Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en lugar de aspirar a llenar las demandas de la empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se ha estudiado la importancia que tiene la adecuada selección y reclutamiento del personal para el mejor desempeño de una empresa como lo es la Clínica Serrual México, S. A. de C. V., así como de quienes intervienen en el Área Empresarial, en este caso, el licenciado en Trabajo Social, el cual identifica las carencias y necesidades que manifiesta la institución a la falta de un área de Recursos Humanos.

El área Empresarial para los trabajadores sociales, es un ámbito donde se está comenzando a experimentar, mediante la innovación de programas y proyectos para las empresas, ya que cuenta con una metodología para incursionar en estos temas.

Por su parte la administración como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, lleva a cabo la prevención, organización, coordinación y control de todos los elementos que constituyen a una empresa como lo es la Clínica Serrual, que al tener cada vez un crecimiento, requiere de dichas tareas para continuar con su mejoramiento mediante investigaciones, decisiones, normas, reglas, funciones, obligaciones, así como de capacitación, motivación, supervisión y evaluación de cada parte que la integran.

En cuanto a la Planeación, también como proceso administrativo es lo que la Clínica Serrual esta proyectando hacia su futuro, mediante decisiones anticipadas y un objetivo planteado con anterioridad, así como de sus metas específicas y planes detallados. El curso que se está planteando la Clínica, es la Creación de un Departamento de Recursos Humanos que facilitará y remediará sus necesidades y funciones, optimizando sus recursos y capacitando a su personal que por ley es un derecho y una obligación para el patrón su desarrollo profesional, publicado en el Diario Oficial del 3 de Enero de 1978.

La Administración y la Planeación son aspectos básicos que deben llevar a cabo toda empresa mediante la contratación de personal profesional capacitado en el Área de Recursos Humanos; por su parte, este cuerpo de personas poseerán las habilidades y conocimientos acerca de todo lo que corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección del personal que será reflejado en el desempeño de las actividades y en la eficiencia y productividad de sus servicios; por lo que, el adecuado personal para la Clínica Serrual, requiere de precisión en los

perfiles de los empleados, así como de su preparación, escolaridad y experiencia, dejando a un lado el influentismo o recomendaciones de amigos o colegas de otras instituciones.

Es importante señalar que la Clínica Serrual, debe y tiene como obligación estar a la altura de cualquier otra empresa a nivel nacional e internacional debiendo manejar lo que actualmente se llama Clima Organizacional, que implica diferentes variables que ofrecen una visión global de cómo se encuentra la institución.

Estas variables corresponden al ambiente físico, estructural, social, personal y las propias de comportamiento organizacional; cada una de estas son percibidas por los miembros de la institución traduciéndose en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación del personal, etc.

El término CO, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el CO es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, es de vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

El clima organizacional por el cual atraviesa la Clínica, presenta inestabilidad, deficiencia y conflictos entre el personal que labora en la empresa, incluyendo a los directivos ya que no existe una comunicación adecuada.

La empresa no cuenta con el personal profesional capacitado para llevar a cabo la selección y reclutamiento de empleados, de tal manera que es una necesidad la contratación de técnicos en la materia, ya que se presenta duplicidad de actividades y funciones; los profesionales para realizar este proceso son Psicólogos, Licenciados en Trabajo Social, Licenciados en Administración o en Recursos Humanos. Cabe señalar que al contar con este equipo multidisciplinario se podrá llevar a cabo la valoración socio-laboral de los candidatos, la cual actualmente no se realiza.

Se debe elaborar un manual de la organización para la inducción del personal nuevo.

Estos profesionales elaborarán programas de capacitación y desarrollo del personal para los médicos, enfermeras y demás empleados, ya que no existe en estos momentos en la clínica; incluirán estrategias para motivación, participación y desahogo de situaciones estresantes.

Es importante mencionar que algunas autoridades médicas manifiestan que mientras se les pague “bien” a sus empleados por ende deben laborar de la misma forma, pero están equivocados, a que al no contar con espacios con un adecuado ambiente laboral y de relaciones interpersonales, estos se desempeñarán de manera individual y egoísta.

A falta de un área de recursos humanos no existe un control del manejo del personal manifestando una continua movilidad de sus empleados en la Clínica.

Por todas estas situaciones, se cree que la aportación que realiza el Licenciado en Trabajo Social mediante la Creación de un Departamento de Recursos Humanos es una necesidad palpable que deber ser resuelta de manera inmediata; bajo una visión multidisciplinaria.

La participación del Trabajador Social es entre otras cosas, mediante la identificación de las potencialidades del ser humano, y contar con una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bienestar común.

ANEXOS

ANEXO No. 1

EVALUACIÓN SITUACIONAL DE LA CLINICA SERRUAL

ASPECTOS GENERALES

1. NOMBRE E HISTORIA DE LA EMPRESA
2. UBICACIÓN Y VÍAS DE ACCESO
3. ACTIVIDADES Y SERVICIO
4. HORARIO DE ATENCIÓN
5. SECTOR AL QUE PERTENECE
6. ASPECTOS SOCIALES DE LOS USUARIOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. NÚMERO DE TRABAJADORES
2. ORGANIGRAMA
3. PROFESIONALES Y PERSONAL QUE HAY EN LA EMPRESA
4. MISIÓN
5. OBJETIVO DE LA EMPRESA
6. VALORES
7. POLITICAS DE EL EMPRESA
8. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

TRABAJADORES

1. EDAD
2. SEXO
3. NIVEL EDUCATIVO
4. SALARIOS
5. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

INGRESO A LA CLÍNICA SERRUAL

1. REQUISITOS DE INGRESO
2. SELECCIÓN DE PERSONAL
3. ASIGNACIÓN DEL PUESTO
4. VALORACIÓN SOCIO-LABORAL

CAPACITACIÓN

1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL PARA LOS TRABAJADORES
2. CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS DE TRABAJO
3. HABILIDADES Y DESTREZA
4. CONOCIMIENTO SOBRE EL PUESTO

RELACIONES INTERPERSONALES

1. MAPA DE RELACIÓN LABORAL
2. SISTEMA POR EL CUAL SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS
3. PARTICIPACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS PARA EL ADECUADO MANEJO DE LOS SUCESOS
4. ANALISIS DE LAS SITUACIONES

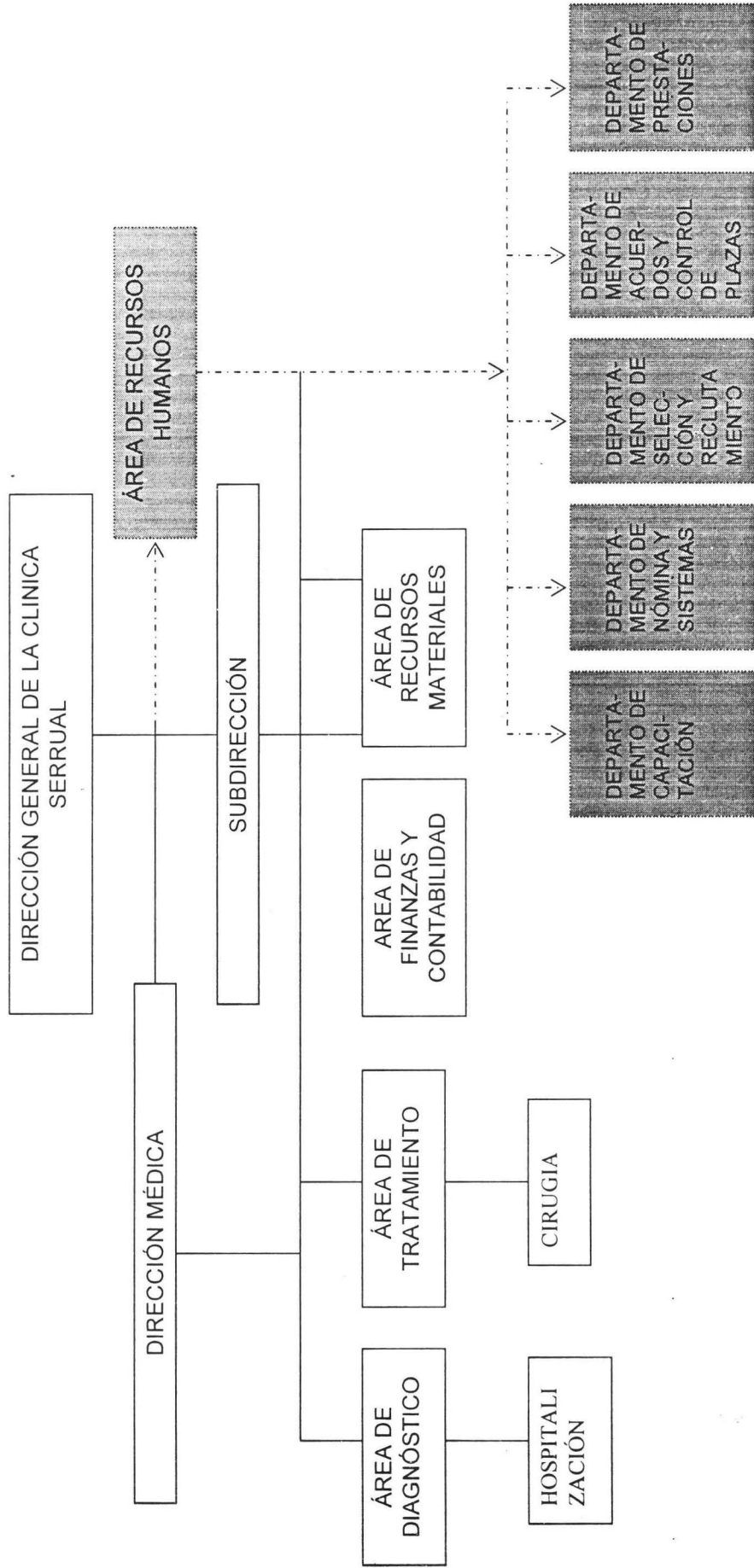
PRESTACIONES

1. ESTÍMULOS ECONÓMICOS O EN ESPECIE
2. CRITERIOS PARA OTORGARLAS

MOVILIDAD DEL PERSONAL

1. DESPIDOS
2. ASCENSOS
3. ROTACIÓN DE PUESTO Y HORARIO
4. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CLÍNICA SERRUAL



BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, L Fernando, (1990), "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, Págs., 450.
- C, CERTO, Samuel, (1984) "Administración Moderna", Edit. Mc Graw-Hill, 2 ed., México, Pág. Págs., 628.
- CHIAVENATO, Idalberto, (1988) "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, México, Págs., 578.
- CORDERA, Armando y BOBENRIETH, Manuel, (1983), "Administración de Sistemas de Salud", México, Págs., 782.
- DESSLER, Gary, (1979), "Organización y Administración. Enfoque situacional", Edit. PRENTICE-HALL, España, 1979, Págs., 408.
- ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (1983), "Administración de empresas públicas", Editorial Limusa, México, Págs., 674.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, (1991), "El proceso administrativo", Ed. Diana, 2 ed., México, Págs., 305.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo, (1994), "Planeación y organización de empresas", Edit. Mc Graw Hill, México, Págs., 432.
- GUTH, A, (1999), "Reclutamiento, selección e Integración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, Págs., 345.
- GUZMÁN VALDIVIA, Isaac, (1963), "La sociología de la empresa", Edit. Jus, México, Págs., 432.
- MUÑOZ GARDUÑO, Jaime, (1994), "Introducción a la Administración", 2 ed., Edit. Diana, México, Págs., 239.

- OLLEROS, M, (2000), “El proceso de capacitación y selección de personal”, Ediciones Gestión, México, , Págs., 498.
- TERRY, George R, (1993), “Principios de Administración”, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 6 ed., Págs., 169.
- REYES PONCE, (1994), “Administración de Empresas”, Edit. Limusa, México, 1994, Págs., 392.
- RODRÍGUEZ, Leonardo, (1979), “Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa”, Edit. South Western Pulishing, Mexico, Págs., 999.
- RUSSELL L, Acroff, (1979), “Un concepto de empresas”, 4 reimp., Editorial Limusa, México, Págs., 250.
- SÁNCHEZ ROSADO, Manuel, (comp.), (1999) “Manual de Trabajo Social”, Edit. ENTS y Plaza y Valdés, México, 389 Págs.
- SAN MARTÍN, Hernán, (1988), “Administración en Salud Pública. Teoría, práctica, investigación”, Ediciones La prensa Mexicana, México, 464 Págs.

HEMEROGRAFIA

- Material informativo proporcionado por la Clínica Serrual S.A. de C. V, 35 Págs.
- Material Educativo del Diplomado planeación y administración de recursos humanos.

INTERNET

- P. GONCALVES, Alexis, “Reclutamiento y Selección de personal”, www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, 14/abril/2003
- CABRERA Díaz, Gilmar Antonio, “Clima Organizacional”, <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>, 20/abril/2003
- Clima Organizacional: www.proyectodficolombia.org/molino/5/culturayclima.htm, 20/abril/2003
- Reclutamiento y Selección personal: <http://server2.southlink.com.ar/uap/derrhh.htm>, 5/mayo/2003