



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**GODÍNEZ URIBE MIGUEL ÁNGEL  
HERNÁNDEZ ALCANTARA LAURA LIZBETH**



**UNAM  
CUAUTITLÁN**

**ASESOR DE TESIS:  
JOSE REFUGIO HURTADO RAMÍREZ**

**CUAUTITLÁN, ESTADO DE MEXICO 2019**



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

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales  
de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis.**

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

Que presenta el pasante: **MIGUEL ÁNGEL GODINEZ URIBE**

Con número de cuenta: **41406823-2** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de diciembre de 2018.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

|                      | NOMBRE                                 | FIRMA |
|----------------------|--|-------|
| <b>PRESIDENTE</b>    | Mtro. José Filemón Mondragón Domínguez |       |
| <b>VOCAL</b>         | L.A. José Refugio Hurtado Ramírez      |       |
| <b>SECRETARIO</b>    | Mtra. Aurora Reyes Vigueras            |       |
| <b>1er. SUPLENTE</b> | Mtra. Ana Gabriela Arteaga Zarazua     |       |
| <b>2do. SUPLENTE</b> | L.A.E. Guillermo Acevedo Arcos         |       |

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm\*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U.N.A.M.  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales  
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis.**

DESARROLLO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

Que presenta la pasante: LAURA LIZBETH HERNÁNDEZ ALCANTARA

Con número de cuenta: 41401860-8 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de diciembre de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

|                      | NOMBRE                                 | FIRMA |
|----------------------|--|-------|
| <b>PRESIDENTE</b>    | Mtro. José Filemón Mondragón Domínguez |       |
| <b>VOCAL</b>         | L.A. José Refugio Hurtado Ramírez      |       |
| <b>SECRETARIO</b>    | Mtra. Aurora Reyes Vigueras            |       |
| <b>1er. SUPLENTE</b> | Mtra. Ana Gabriela Arteaga Zarazua     |       |
| <b>2do. SUPLENTE</b> | L.A.E. Guillermo Acevedo Arcos         |       |

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm\*

## AGRADECIMIENTOS

Eclesiastés 3:1 Todo tiene su tiempo y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora, doy gracias primeramente a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, todo lo que he logrado es gracias a Su misericordia.

Gracias a mi padre por su apoyo incondicional, quien se iba día tras día a trabajar arduamente para poder suplirme económicamente y no abandonara mis estudios, todo su esfuerzo hoy se ve reflejado, gracias a mi Madre quien siempre me motivo a seguir estudiando, cuando yo ya quería dejar los estudios, ella fue quien me inspiro y me empujo a seguir adelante y nunca darme por vencido, gracias por cada desayuno que me preparabas, gracias por cada comida que me mandabas para que comiera en la escuela, gracias por esperarme cada noche con mi cena preparada, preguntándome siempre como me iba en la escuela, gracias por todos tus consejos, gracias por jamás haberte rendido y por luchar para que un día pudiera llegar hasta aquí. Saben que los amo a ambos y muchas gracias por su amor incondicional y por su cuidado en todo aspecto.

Estoy muy agradecido con mi asesor de tesis porque el creyó en mí de que podría realizar un trabajo de tesis, lo cual le doy muchas gracias por su dedicación, por su paciencia, por brindarme de su conocimiento, por no haberse dado por vencido, por su apoyo incondicional, este logro es gracias a usted.

Los amigos son la familia que uno elige, gracias a cada uno de mis amigos quienes me han acompañado a lo largo de mi vida, quienes, con sus consejos, me animaban a seguir adelante, quienes me brindaron de sus conocimientos, quienes me orientaron para ser mejor persona, quienes estuvieron levantándome cuando me caía, por escucharme cuando tenía problemas, este logro es también gracias a ustedes. Gracias a mi amiga Laura Hernandez quien ha sido mi compañera, amiga, consejera desde el inicio de la carrera hasta la culminación de esta, sin ella me hubiera sido más complicado llegar a hasta esta etapa de mi vida, gracias por haber confiado y creído en mí.

Gracias a mi amada Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por haberme dado la oportunidad de formar parte de esta hermosa familia, agradezco mucho por cada maestro que me proporciono, todo lo que soy ahora se lo debo a la UNAM, quien me forjo y me comprometió con la sociedad de ser mejor cada día. Es un gran honor y privilegio ser parte de esta maravillosa Universidad.

## AGRADECIMIENTOS

Este momento sin duda es uno de los más especiales de mi vida, representa un paso importante en mi camino y me llena de felicidad haber llegado hasta aquí.

Doy gracias primeramente a Dios por permitirme vivir este momento tan especial y poder compartirlo con las personas que amo.

Gracias a mi hermosa familia por creer en mí, por apoyarme en todo momento, por brindarme su apoyo y su amor incondicional. Por demostrarme y enseñarme el valor de la perseverancia.

Gracias a mis padres que me han dado la vida, gracia a su esfuerzo y a su dedicación. Gracias a ellos que siempre confiaron en todo lo que soñé, que me cuidaron y me guiaron hasta aquí. Gracias a sus palabras y a sus consejos que me daban con tanto cariño. Ustedes han sido mi motivación y mi inspiración para seguir adelante, para ser cada día una mejor persona. Quiero que sepan que los amo y que los admiro profundamente.

Gracias a mi asesor de tesis por haberme brindado la oportunidad de realizar este proyecto guiado de su gran conocimiento. Pero sobre todo agradezco su enorme paciencia y su gran apoyo para desarrollar este proyecto.

Gracias a mis amigos, que me han acompañado en todo momento y que han estado para mí cuando más lo he necesitado, gracias a ellos por compartir su conocimiento conmigo, gracias porque nunca dudaron de mí y porque siempre me daban buenos consejos, siempre tenían palabras de aliento para mí y siempre me motivaron.

Doy gracias a mi amigo incondicional Miguel Godínez porque a lo largo de este tiempo ha estado conmigo apoyándome, por haber unido su dedicación junto a la mía para este gran proyecto, producto de mucha dedicación y esfuerzo. Sin su colaboración, esta tesis no hubiera podido ser culminada. Amigo gracias por todo, quiero que sepas que te admiro y respeto profundamente.

Gracias a mi amada UNAM por abrirme las puertas y permitirme formar parte de esta familia, me siento muy orgullosa de pertenecer a esta gran institución, desde niña soñé con estudiar aquí y doy gracias por haber tenido esa oportunidad, que ha sido la mejor de mi vida. A esta universidad le debo todo, ella me ha forjado y me ha convertido en lo que soy ahora. Sin duda me ha regalado la mejor etapa de mi vida.



## **INDICE**

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN:</b> .....  | 3  |
| <b>1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....                                  | 8  |
| <b>1.1 Antecedentes históricos y conceptos de la Administración</b> .....           | 8  |
| <b>1.2. Características de la Administración</b> .....                              | 17 |
| <b>1.3. Elementos de la Administración</b> .....                                    | 18 |
| <b>1.4. Importancia de la Administración</b> .....                                  | 19 |
| <b>1.5. Escuelas de la Administración</b> .....                                     | 19 |
| <b>1.5.1. Escuela Clásica</b> .....   | 19 |
| <b>1.5.2. Escuela Científica</b> .....  | 26 |
| <b>1.5.3. Escuela Humano Relacionista</b> .....                                     | 29 |
| <b>1.5.4. Escuela Neo-Humano Relacionista</b> .....                                 | 34 |
| <b>1.5.5 Administración por Objetivos</b> .....                                     | 42 |
| <b>1.5.6. Escuela de Sistemas</b> .....   | 46 |
| <b>1.6. Concepto de manual</b> .....  | 49 |
| <b>1.6.1. Importancia de un manual</b> .....  | 50 |
| <b>1.6.2. Tipos de manual</b> .....   | 50 |
| <b>2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....                                  | 55 |
| <b>2.1. Antecedentes y concepto de la Administración de Recursos Humanos.</b> ..... | 55 |
| <b>2.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos</b> .....                 | 64 |
| <b>2.3. Características de la Administración de Recursos Humanos</b> .....          | 65 |
| <b>3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....                                    | 68 |
| <b>3.1. Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos</b> .....                 | 69 |
| <b>3.2. Importancia y necesidad del departamento de Recursos Humanos</b> .....      | 70 |
| <b>3.3. Estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos</b> .....    | 71 |
| <b>3.4. Objetivos y funciones del departamento de Recursos Humanos</b> .....        | 73 |
| <b>4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....                    | 77 |
| <b>4.1. Políticas de Recursos Humanos</b> .....                                     | 77 |
| <b>4.2. Descripción de puestos</b> .....  | 83 |
| <b>4.3. Análisis de puestos</b> .....   | 84 |



---

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.4. Valuación de puestos.</b>                               | <b>87</b>  |
| <b>4.5. Compensación (Administración de sueldos y salarios)</b> | <b>89</b>  |
| <b>4.5.1. Remuneraciones y Beneficios.</b>                      | <b>91</b>  |
| <b>4.6. Reclutamiento de Recursos Humanos</b>                   | <b>96</b>  |
| <b>4.6.1. Requisición del Personal</b>                          | <b>97</b>  |
| <b>4.6.2. Reclutamiento Interno.</b>                            | <b>98</b>  |
| <b>4.6.3. Reclutamiento Externo.</b>                            | <b>98</b>  |
| <b>4.6.4. Reclutamiento Mixto.</b>                              | <b>104</b> |
| <b>4.7. Selección de personal</b>                               | <b>104</b> |
| <b>4.7.1. Entrevista inicial</b>                                | <b>107</b> |
| <b>4.7.2. Exámenes Psicométricos.</b>                           | <b>109</b> |
| <b>4.7.3. Entrevista especializada</b>                          | <b>118</b> |
| <b>4.7.4. Estudio socioeconómico.</b>                           | <b>120</b> |
| <b>4.7.5 Exámenes médicos.</b>                                  | <b>122</b> |
| <b>4.8. Evaluación y control de los resultados</b>              | <b>124</b> |
| <b>4.9. Contratación.</b>                                       | <b>125</b> |
| <b>5. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>        | <b>128</b> |
| <b>5.1 Outsourcing</b>  | <b>128</b> |
| <b>5.2. Empowerment</b>   | <b>129</b> |
| <b>5.3. Reclutamiento 2.0</b>                                   | <b>135</b> |
| <b>5.4. Employer Branding</b>                                   | <b>141</b> |
| <b>5.5 Benchmarking</b>   | <b>143</b> |
| <b>5.6. Downsizing</b>  | <b>146</b> |
| <b>6. CASO PRACTICO</b>   | <b>151</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | <b>190</b> |
| <b>FUENTES DE INTERNET Y BIBLIOGRAFIA.</b>                      | <b>191</b> |



---

## **INTRODUCCIÓN:**

Una organización es una entidad compuesta por varios individuos, que trabajan en conjunto para alcanzar metas y objetivos propuestos por la organización. La forma en que estas personas desempeñan sus funciones e interactúan entre sí, determinará en gran medida el éxito o el fracaso de este.

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal de una empresa, es evidente.

Este mundo cada día se vuelve más competitivo y demandante por lo cual las empresas buscan ser más productivas y para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado es por esto por lo que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, los procesos de reclutamiento y selección deben ser más rigurosos, eficaces y complejos con la finalidad de reunir a los candidatos más idóneos a un puesto tomando en cuenta todas las especificaciones establecidas por la empresa.

Es por esto que la selección de personal siempre ha sido una labor en la cual se requiere mucho tiempo y esfuerzo para el departamento de recursos humanos dentro de una organización. El personal de recursos humanos tiene la responsabilidad de elegir al candidato más idóneo porque de lo contrario si la selección es incorrecta representara pérdidas en tiempo y dinero; estos dos elementos son básicos en cualquier organización por pequeña que sea.

Como consecuencia de esto se elabora un manual de reclutamiento y selección que favorezca a los procedimientos porque a falta de un manual ocasiona que los procedimientos aplicados no estén estructurados provocando un proceso de selección desorganizado e ineficiente.

La elección de personal tiene varios campos de acción, donde actúan factores psicológicos, de conocimiento y experiencia del individuo. Toda organización que deba contratar personal debe asegurarse que su elección sea lo más adecuada y beneficie a la organización. El desempeño de la organización está sustentado en el personal que



---

labora en ella. En la actualidad, un candidato debe estar dotado de diversas características que requieren las compañías, estas son cada vez mayores y especializadas.



---

### **OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un manual de reclutamiento y selección de personal con el fin de estandarizar el proceso y de esta manera proveer a la empresa del personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de cada área de la organización.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Incrementar la eficiencia y la eficacia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de reclutar, seleccionar e incorporar personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes que van de acuerdo con los requerimientos de la empresa.



---

## **PROBLEMÁTICA:**

La falta de un manual de reclutamiento y selección ocasiona que los procedimientos aplicados no estén estructurados y no se sigan correctamente impactando en un proceso de selección desorganizado e ineficiente, en el cual no se aplican los filtros adecuados, ni fuentes necesarias, para proveer al personal requerido en el puesto de trabajo; así como costos elevados aplicados durante el proceso y una demora en el tiempo establecido.

## **JUSTIFICACIÓN:**

Está basada en la necesidad que tiene una empresa de contar con un manual de reclutamiento y selección que le permita reclutar, seleccionar e incorporar al personal más idóneo para cada puesto requerido dentro de la empresa. Por tal motivo es fundamental tener un manual que contenga procedimientos estructurados que sirvan como base durante todo el proceso y hacer que esté sea más eficiente y organizado para mejorar la forma de reclutar al personal.

## **HIPÓTESIS:**

La implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización permitirá disminuir los tiempos en el proceso de reclutar, seleccionar e incorporar personal a la organización siendo los procedimientos eficientes, eficaces y organizados.

## **METODOLOGÍA:**

Investigación documental.





---

## 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Antecedentes históricos y conceptos de la Administración

La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Estas comunidades tendían a organizarse para realizar las actividades necesarias para subsistir, las cuales eran divididas y realizadas por cada miembro de la comunidad, qué de alguna forma, la división de estas se realizaba en lo general por el género y más específico según las habilidades de cada individuo.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad se encontrará que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera conceptualizado.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

La administración históricamente se visualiza en dos etapas, la primera de ella surge con el origen de los grupos humanos como las pequeñas comunidades, y la segunda etapa, nace con el surgimiento de la revolución industrial y más adelante con los avances tecnológicos y científicos.



---

## Egipto

El tipo de administración que surge en esa civilización refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema, el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores, los egipcios obtenían impuestos a través del gobierno que cobraba a sus habitantes, con el fin de duplicarlo al comercializarlo por otros objetos.

La construcción de las pirámides es la evidencia más significativa de las actividades administrativas en esa civilización. Desde la perspectiva administrativa, se observa una planificación detallada de las actividades, así como la capacidad de los miembros para organizar, dirigir y controlar un gran número de trabajadores (esclavos) inclusive especializados (artesanos).

Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como "burocrático". Debido a los medios de comunicación marítima fluvial, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central.

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, el más alto grado de prosperidad.

## China

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.



---

El filósofo Confucio fue quien sentó las primeras bases de gobierno y estableció reglas para una mejor administración. Confucio resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de administración pública. Ayudó a llevar a cabo un sistema capaz de manejar administrativamente sus asuntos internos. Su administración fue un éxito, estableció reformas, la justicia fue administrada con imparcialidad y el crimen también fue erradicado.

La constitución de Chow es un claro ejemplo de las prácticas administrativas, fue escrita alrededor de 1100 A.C, es un catálogo de todos los servidores civiles del emperador, desde el primer ministro hasta los integrantes del servicio doméstico. Esta reglamentación también describía los poderes del primer ministro, así como sus atribuciones y responsabilidades.

Otro personaje que contribuyó a la administración fue Miciuso Mo-ti. Fundó una rama de la misma escuela de Confucio, que difería en aspectos meramente filosóficos. Sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa, la cual era ordenada por la ley de dios y usada como modelo para el buen gobierno.

## **Grecia**

La aportación que dio Grecia a la administración fue significativa y todo eso gracias a sus filósofos, algunos de estos conceptos prevalecen en la actualidad:

Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

Aristóteles. Nos habla de lograr un estado perfecto.

Percicles. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.



---

## Roma

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración en tiempos pasados se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Su sistema de gobierno subsistió durante varios siglos y permitió que los romanos llevaran a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación, etcétera.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad al Imperio.

Los griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la polis, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporcionó práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en administración conocemos deliberación o supervisión deliberada.

\* **Principios de Administración.** Los griegos tempranamente reconocieron el principio de la producción máxima alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. Esto fue cierto, pero duro y monótono. Donde el trabajo era repetitivo, en ese tiempo se estableció musicalmente. La flauta y el clarinete gobernaron los movimientos, con sonidos para cada tarea y para cada operación. De esta manera introdujeron ritmo, tiempos de trabajo, y movimientos tipo, trabajando en armonía con la música. Cuando a esas ventajas agregamos el efecto psicológico positivo de la música, podemos comprender por qué el resultado



---

fue un aumento en la producción y una reducción en el esfuerzo y fatiga desperdiciados. La especialización estuvo a la orden del día.

Claramente se indica en un discurso de Sócrates, que ya los en la quinta centuria A.C. los hombres eran conscientes o empezaban a serlo de que un buen administrador para una empresa jabonera trabajaría igualmente bien como jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa. Según escritos de Jenofonte sobre administración de la hacienda ya se hacían divisiones en las actividades externas (labrar, sembrar, pastorear) que proveerían de producto para que la división interna lo almacenara y cubriera. Practicaban el control de inventarios. Sobre incentivos, Jenofonte establece que los trabajadores deberían ser adiestrados para ser agresivos en el mejoramiento de la hacienda “concediéndoles participar en nuestros resultados”. ¡Un antiguo toque de la moderna coparticipación!

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas, extendiéndose desde Gran Bretaña en el oeste hasta Siria en el este, e incluyendo Europa y todo el norte de África.

### **La Edad Media**

La Edad Media de Europa se caracterizó básicamente por un sistema político original: el feudalismo. Los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de esclavitud. El señor feudal vivía en su castillo, administraba la justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad y, en ciertos casos, su papel de protector se ejercía sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos, que constituían en ese entonces el elemento esencial de la población.

Esta etapa se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno y como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y aun en el gobierno democrático



---

griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo y una notable innovación.

### **La Revolución Industrial**

Esta época inició a partir de 1776, con la invención de la máquina a vapor por James Watt (1736-1819) y, su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos.

Burns asegura que, aunque se haya iniciado a partir de 1780, la Revolución Industrial no alcanzó todo su empuje antes del siglo XIX. Surgió como una bola de nieve en aceleración creciente. Burns **(1957)** divide la Revolución Industrial en cuatro fases:

*“Primera: La mecanización de la industria y de la agricultura, a finales del siglo XVIII, con el surgimiento de la máquina de hilar, del telar hidráulico, del telar mecánico, de la máquina de extracción de la semilla del algodón, que vinieron a sustituir el trabajo y la fuerza muscular del hombre, del animal e incluso de la rueda hidráulica. Segunda: La aplicación de la fuerza motriz a la industria. Con la aplicación del vapor a las maquinas, se inician las grandes transformaciones en los talleres que se convertirán en fábricas, en los transportes, en las comunicaciones, y en la agricultura. Tercera: el desarrollo del sistema fabril. El artesano y su pequeño taller patronal desaparecen para dar lugar al*



---

*obrero de las fábricas y de los ingenios, basados en la división del trabajo. Y la cuarta: el desarrollo de los transportes y de las comunicaciones”<sup>1</sup>.*

El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista originó el capitalismo financiero.

El capitalismo financiero tiene cuatro características principales:

- 1. La dominación de la industria por las inversiones bancarias e instituciones de crédito.*
- 2. La formación de inmensas acumulaciones de capital provenientes de monopolios y fusiones de empresas. La separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.*
- 3. La expansión de la industrialización hasta Europa Central y Oriental y hasta el Extremo Oriente.*
- 4. La sustitución de la fuerza del animal o del músculo humano por la mayor potencia de la máquina de vapor (y posteriormente por el motor) que permitía mayor producción y economía.*

El factor humano fue sustituido por la máquina, aunque en principio sólo en aquellas tareas que podrían ser automatizadas. Pero con el paso del tiempo, aumento la necesidad de un mayor volumen y calidad de este recurso. La mecanización originó la división del trabajo y la simplificación de las tareas.

En la actualidad hay un fenómeno que es el punto central desde el cual da inicio a una serie de conceptos de carácter político: "El trabajo". Pues es visto como una leyenda que mantenemos siempre presente. Vivimos en un mundo donde hay cambios constantes, abordados por una serie de problemas de carácter económico, político, en donde la civilidad no está consciente de lo que realmente está sucediendo a su alrededor de ellos. El trabajo tiene una influencia sobre las personas de forma tal que se ha arraigado profundamente en todos los modos de nuestra vida diaria.

---

<sup>1</sup> Fundamentos de la Administración; blog, <http://uelmanoso.blogspot.com/2010/11/influencia-de-la-revolucion-industrial.html>



---

## Conceptos de Administración

Cuando tratamos de definir a la administración es necesario llevar a cabo, como primer ejercicio, la técnica de lluvia de ideas; es decir, manejar con un grupo de personas los conceptos, ideas o modelos que tienen respecto de la palabra “administración”.

Es cierto, la práctica administrativa tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a manifestarse en todos los rincones del mundo social, político, deportivo, religioso, doméstico, etcétera.

He aquí la importancia de visualizar a la administración como una actividad universal; por ello, podemos asegurar que donde quiera que la gente trabaje para tratar de alcanzar una meta en común, allí encontraremos un matiz de práctica administrativa.

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio, que proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que minister, a diferencia de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”.

Finalmente, definiremos a la administración como *“la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”*<sup>2</sup>.

A continuación, mencionaremos algunas de las definiciones –dadas por tópicos del estudio administrativo– que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra **Administración moderna (1992)**.

---

<sup>2</sup> Introducción a la teoría general de la Administración;  
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad1.pdf>



---

**E. F. L. Brech:** *“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.*

**Henry Fayol:** *“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

**José Antonio Fernández Arena:** *“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.”*

**W. Jiménez Castro:** *“Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”*

**Koontz y O’Donnell:** *“Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.*

**J. D. Mooney:** *“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.”*

**Peterson y Plowman:** *“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.*

**F. Tannenbaum:** *“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.*

**George Terry:** *“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.*

Con base a lo anterior podemos definir a la Administración como *“Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya responsabilidad es planear, prever, organizar, integrar, coordinar, controlar y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos, objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano”*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Definición de Administración según Wilburg Jiménez Castro;  
<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>



---

## 1.2. Características de la Administración

Las características de la administración son las siguientes:

- Universalidad

La administración es universal porque se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- Su especificidad

La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir no puede confundirse con otras disciplinas.

- Su unidad temporal

En el fenómeno administrativo se distinguen etapas, fases y elementos y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando, en menor o mayor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- Su unidad jerárquica

En una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente, hasta el último sindicalizado, ya que todos participan en distintos grados y modalidades.

- Valor instrumental

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

- Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal.

- Interdisciplinariedad

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- Flexibilidad

Los principios y las técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes



---

necesidades de la empresa o grupo social.

### **1.3. Elementos de la Administración**

La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes. Esta consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas y para la solución de problemas que afligen en la actualidad.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades, para alcanzar los objetivos, y se necesita de las siguientes habilidades o capacidades.

- Eficiencia

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir hacer correctamente las cosas.

- Eficacia

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir cuando se consiguen las metas que se habían definido.

- Productividad

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad. La productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional.

- Coordinación de recursos

Para el logro de los objetivos de una organización se requiere de una serie de recursos, que, administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Estos recursos son financieros, materiales, técnicos y humanos.

- Grupo social

La administración siempre se da dentro de un grupo social, grupo de personas, empresas, instituciones, que de alguna forma comparte los mismos objetivos.



- Objetivo

La administración está enfocada a lograr fines o resultados.

#### 1.4. Importancia de la Administración

- **Universalidad:** Con este punto queda demostrado que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- **Simplificación del trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- **Productividad y eficiencia:** Estos dos puntos están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad.

#### 1.5. Escuelas de la Administración

Desde que los hombres empezaron a intentar a trabajar juntos se comienza o desarrolla el pensamiento administrativo, aunque con una relativa imperfección. Son numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración los cuales han originado el surgimiento de la "selva de las teorías administrativas". Ya en el siglo XX la teoría moderna de la administración empieza a ser nombrada, aunque años atrás se habían visto los avances.

Son pensamientos o también se les conoce como ideologías a través de las cuales se estudia la administración. El análisis de cada una de ellas es importante, ya que funcionan como una excelente herramienta para entender el concepto y la aplicación del proceso administrativo.

##### 1.5.1. Escuela Clásica

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus



---

estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente en su totalidad.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo.

La teoría clásica se centró en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo.

Existen tres teorías de la administración clásica según Henry Fayol: *“Teoría uno. Fayol se percató, que, en todas las empresas industriales sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones, operaciones y actividades, de cuya interrelación y eficiencia depende el funcionamiento de la organización” (Fayol, 1985).*

Más tarde, esta teoría se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales. A continuación, mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.



---

| Operaciones o áreas de la organización | Función específica  |
|--|---|
| Técnica.                               | Elaboración de los productos o servicios.                                   |
| Comercial.                             | Comprar y vender.   |
| Finanzas                               | Obtiene y aplica el capital necesario.                                      |
| Seguridad.                             | Salvaguardar los bienes.  |
| Contabilidad.                          | Genera información sobre la situación económica.                            |
| Funciones administrativas.             | Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores. |

Fuente: Taylor Frederick, Principios de la Administración Científica, México, Herrero Hermanos, 1985.

*“Teoría dos: Fayol describió las funciones administrativas y añadió que, si la organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo cual el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Fayol, 1985).*

Y fue así como dio lugar al primer modelo del proceso administrativo mismo que está estructurada por cinco componentes

Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo que seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol.

Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que, aunque el autor marque tres o seis etapas, el



---

contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control.

A continuación, analizaremos cada una de las etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

### ***Previsión***

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, es decir la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

### ***Planeación.***

La planificación (proyección) es la base de las etapas del proceso administrativo, consiste en saber qué dirección tomaremos para lograr nuestros objetivos. Aquí se fijan los objetivos a seguir. También es el proceso de preferencia de los objetivos, metas, así para alcanzar niveles altos de crecimiento.

### ***Organización***

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y



---

organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador.

### ***Dirección***

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común.

Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa.

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).
6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

### ***Coordinación***

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados.



---

Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles.

### **Control**

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

Existen tres tipos de control que son los siguientes:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurrán para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

Teoría tres: Fayol señala una lista principios universales que nos sirvieron de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

*1. División del trabajo. La especialización incrementa la producción al permitir que los empleados sean más eficientes.*

*2. Autoridad y responsabilidad. Es la capacidad de dar órdenes. Sin embargo, la autoridad va acompañada de la responsabilidad. Siempre que se ejerce la autoridad, surge una responsabilidad.*



- 
3. *Disciplina. La buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, un claro entendimiento entre la gerencia y los trabajadores en relación con las reglas de la organización, y la aplicación prudente de sanciones a quienes infrinjan las reglas.*
  4. *Unidad de mando. Todo empleado debe recibir órdenes solamente de un superior.*
  5. *Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales que tengan el mismo objetivo deben estar bajo la dirección de una sola persona.*
  6. *Subordinación de los intereses del individuo al interés general. Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares*
  7. *Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.*
  8. *Centralización. Consiste en la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.*
  9. *Jerarquización. La línea de autoridad que va desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos es la cadena escalonada. Es el principio de mando.*
  10. *Orden. Las personas y los materiales deberán estar en el lugar adecuado en el momento oportuno.*
  11. *Equidad. Amabilidad y justicia para cada uno de los integrantes del personal.*
  12. *Estabilidad del personal en sus puestos. La alta rotación de empleados es ineficiente. Debe existir una planificación ordenada de personal.*
  13. *Iniciativa. Los empleados a quienes se permite crear y ejecutar planes, desarrollarán niveles de esfuerzo más altos.*
  14. *Solidaridad. El fomento del espíritu de equipo propicia la armonía y la unidad dentro de la organización.*

**(Fayol, 1985)**

En la actualidad estos principios son considerados demasiados generales para las organizaciones, ya que cada una de estas tienen cierto grado de complejidad, debido a que la teoría clásica no proporciona parámetros para cada uno de los principios para decidir a cuál de estos hay que darle mayor prioridad.



---

### **1.5.2. Escuela Científica**

La teoría moderna de la administración nació en 1911. Este fue el año en el cual Frederick Winslow Taylor publicó *Principles of Scientific Management* (Principios de Administración Científica). Taylor describió a la teoría de la administración científica como el uso del método científico para definir la “forma óptima” en que se puede llevar a cabo un trabajo. Los estudios antes y después de la publicación de ese libro consagraron a Taylor como el “padre” de la administración científica.

Taylor consideró importante la selección científica del trabajador y más tarde la inducción y capacitación científica. Desarrolló estudios de tiempos y movimientos con los obreros y también analizó el mejoramiento del uso de la herramienta apropiada a las funciones del trabajador; a esto le llamó estandarización de recursos. Estos elementos fueron la base fundamental de su pensamiento y de su corriente científica.

El pensamiento y la corriente tayloristas tuvieron como misión principal la mejora general de la administración productiva, es decir, el desarrollo de instrumentos para mejorar el aspecto fabril, romper con viejos y negativos hábitos de trabajo, crear un estilo de pensamiento justificando las ambiciones de ambas partes de la organización.

Taylor señaló los doce factores considerados por la escuela de la administración científica.

#### **1. El ser humano**

*Es observado a través de dos posiciones. La primera como superior y la segunda como subordinado.*

*Posición de superior:*

*Es considerada como un individuo que tiene la capacidad (aunque restringida) de pensar, la cual está esencialmente orientada al desarrollo de nuevos procedimientos.*

*Posición de subordinado:*

*Está considerado como un individuo que no tiene la capacidad de pensar, sino que está orientado fundamentalmente a la obediencia de instrucciones emanadas de la administración.*



---

## **2. El medio ambiente**

*No es considerado dentro de este enfoque, ya que lo único que puede cambiar la forma rutinaria de operar en la organización es o la tecnología, o las nuevas ideas.*

## **3. La motivación**

*Se reduce a la utilización del estímulo económico como el principal factor que mueve al hombre.*

## **4. El liderazgo**

*El líder se debe a su posición. El tipo de liderazgo es racional, enfatizando en la eficiencia como el valor fundamental.*

## **5. La comunicación**

*Es descendente y se transmite a través de órdenes que los trabajadores de niveles inferiores deben seguir al pie de la letra. No existe la posibilidad de comunicación ascendente, debido a que el empleado por definición no tiene la capacidad técnica y de conocimientos para opinar.*

## **6. El conflicto**

*No es tomado en cuenta (el conflicto no se observa), ya que se supone que el trabajador desea lo mismo que el administrador, esto es, un mayor estímulo económico.*

## **7. El poder**

*Se confunde con autoridad, por tanto, se deposita en aquellas personas que tiene puestos de alta jerarquía en la organización.*



---

## **8. El cambio.**

*Depende del avance tecnológico y de los nuevos procedimientos que se instrumenten cuando existan operaciones nuevas con las que se incremente la eficiencia.*

## **9. La toma de decisiones**

*Se realiza fundamentalmente en los altos niveles jerárquicos de la organización o en aquellas posiciones en las que se encuentra personal de gran capacidad técnica.*

## **10. La participación**

*Es prácticamente nula. Los teóricos de esta escuela enfatizan que la individualidad es el mejor mecanismo que permite incrementar la eficiencia organizacional.*

## **11. La organización**

*Se diseña a partir de las diferentes funciones productivas realizadas dentro de la empresa.*

## **12. La eficiencia**

*Se considera en términos ingenieriles. Es decir, se desarrolla un trabajo con el mínimo gasto de energía. (Taylor, 1985)*

Otra aportación muy importante de Taylor fue el famoso estudio de tiempos y movimientos

El estudio de tiempos y movimientos es una herramienta para la medición de trabajo utilizado con éxito desde finales del Siglo XIX, fue desarrollada por Taylor. A través de los años dichos estudios han ayudado a solucionar multitud de problemas de producción y a reducir costos



---

- Estudios de movimientos

El estudio de movimientos se puede aplicar en dos formas, el estudio visual de los movimientos y el estudio de los micro movimientos. El primero se aplica más frecuentemente por su mayor simplicidad y menor costo, el segundo sólo resulta factible cuando se analizan labores de mucha actividad cuya duración y repetición son elevadas.

Dentro del estudio de movimientos hay que resaltar los movimientos fundamentales, estos movimientos fueron definidos por los esposos Gilbreth y se denominan Therblig's, son 17 y cada uno es identificado con un símbolo gráfico, un color y una letra o por una sigla

- Estudio de los tiempos

Para estos estudios existen dos métodos básicos para realizar el estudio de tiempos, el continuo y el de regresos a cero. En el método continuo se deja correr el cronómetro mientras dura el estudio. En esta técnica, el cronómetro se lee en el punto terminal de cada elemento, mientras las manecillas están en movimiento. En caso de tener un cronómetro electrónico, se puede proporcionar un valor numérico inmóvil. En el método de regresos a cero el cronómetro se lee a la terminación de cada elemento, y luego se regresa a cero de inmediato. Al iniciarse el siguiente elemento el cronómetro parte de cero. El tiempo transcurrido se lee directamente en el cronómetro al finalizar este elemento y se regresa a cero otra vez, y así sucesivamente durante todo el estudio.

### **1.5.3. Escuela Humano Relacionista**

Las teorías administrativas con un enfoque a las relaciones humanas surgen con las investigaciones de los esposos Gilbert. Es sus estudios llamados “la mejor manera de realizar las cosas” en esta investigación incluyeron aspectos de la psicología industrial, que se enfocaban en dos ideas: mejorar los procedimientos laborales y evitar al máximo la fatiga humana y minimizar los riesgos de trabajo.



---

La teoría de las relaciones humanas, llamada también la corriente humanística de la administración, tuvo como objeto principal de estudio al individuo, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

La administración científica fue considerada como un estilo autocrático de trabajo, presentándose la necesidad de humanizar más el proceso productivo y, por ende, a la organización.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como iniciador y principal representante a Elton Mayo, quien realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y emociones. Él creía que, si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.

De los cuatro estudios mencionados, el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia. Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para obtener una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo.

A continuación, se presenta una síntesis de los conceptos utilizados en dichos estudios.

**Primer estudio:** Se llevó a efecto de 1923 a 1924, en un molino textil de Filadelfia; uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de



---

la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante. Los trabajadores manifestaban gran depresión y, sin razón aparente, renunciaban de manera impulsiva; los incentivos económicos no producían resultados positivos. En principio, Elton Mayo suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció periodos de descanso durante la jornada de trabajo; además el personal contaría con atención médica. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación de este.

**Segundo estudio:** Es el más importante de los realizados por Elton Mayo; se le conoce como "Estudios de Hawthorne" por el nombre de una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto: la Western Electric Company, ubicada cerca de Chicago y que contaba con aproximadamente tres trabajadores; el estudio se inició en 1927 y en primera instancia, se trató de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo. Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

La variable que influía en el estudio era el factor psicológico.

Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente,



---

lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929.

Resultado de los experimentos de Hawthorne.

- **El nivel de producción depende de la integración social.** Se comprueba que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o psicológica (como afirmaba la teoría clásica) sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Cuanto más integrada socialmente está el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producción. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se refleja en su eficiencia.
- **El comportamiento social de los trabajadores.** El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- **Las recompensas y sanciones.** Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.
- **Los grupos informales.** En Hawthorne los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, actitudes, expectativas, etcétera.). La empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal.
- **Las relaciones humanas.** Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas grupos. En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente.



- 
- **La importancia del contenido del cargo.** Los cambios en las actividades laborales, según la teoría clásica presentan efectos negativos en la producción, sin embargo, al parecer elevaban que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen gradualmente en la moral del trabajador.
  - **Énfasis en los aspectos emocionales.** Los elementos emocionales inconscientes, incluso irracionales del comportamiento humano atraen a casi todos los forjados de la teoría de las relaciones humanas.

Conclusiones obtenidas por Elton Mayo en su experimentación:

- *El nivel de operación es resultante de la integración social del individuo.*
- *Las recompensas y sanciones sociales son más importantes que las económicas.*
- *La naturaleza del trabajo influye en el comportamiento del trabajador.*
- *Las emociones de los trabajadores juegan un papel importante en el desarrollo de la organización.*
- *La empresa pasó a ser vista como una organización social.*

**(García, Hernández y Montero, 2012)**

Otro autor que sobresalió durante esta teoría fue Kurt Lewin.

Kurt Lewin Psicólogo polaco. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Kurt Lewin es reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. La Teoría del campo afirma que las variaciones individuales del comportamiento humano con relación a la norma son condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa, el espacio vital. La Teoría del campo de Lewin afirma que es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente. La conducta ha de entenderse como una constelación de variables independientes, las



---

cuales formarían el campo dinámico.

El enfoque de la teoría de campo de Kurt Lewin permite estudiar nuestro comportamiento con una perspectiva de totalidad, sin quedarnos en un análisis de las partes por separado. La influencia del campo psicológico sobre la conducta es tal que Lewin considera que llega a determinarla: si no hay cambios en el campo, no habrá cambios en la conducta.

Para Lewin, la psicología no debía centrarse en el estudio de la persona y el entorno como si estas fuesen dos piezas que analizar de forma separada, sino que hay que ver el modo en el que se afectan entre sí en tiempo real.

#### **1.5.4. Escuela Neo-Humano Relacionista**

La escuela o teoría del neo-humano-relacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. A esta teoría se le considera la continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, ya que considera que nunca trató al factor humano en forma individual. El Neo-humano-relacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.

Para comprender mejor al factor humano en el ámbito laboral, es necesario conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos con su trabajo y logren su realización; el resultado de esta satisfacción se verá reflejado en la consecución de los objetivos organizacionales.



---

Entre los autores más destacados en esta escuela se encuentran; Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg y sus colaboradores (Mausner y Snyderman), Douglas McGregor, Rensis Likert entre otros. Sus aportaciones a la teoría neo-humano relacionista se presentarán a continuación:

La aportación de Maslow es la jerarquía de las necesidades básicas del ser humano, tanto las de origen fisiológico como las de origen psicológico, las cuales rápidamente se convirtieron en guía de motivación para el personal de las empresas.

Maslow define las necesidades básicas como las que debe de satisfacer el hombre primariamente en su búsqueda por la supervivencia, tales como alimento, aire para respirar, refugio, sexo y sueño, son las necesidades que primero deben de ser satisfechas para poder tener elementos con los cuales luchar en búsqueda de los otros satisfactores.

Subiendo de nivel, encontramos las necesidades de seguridad, se trata de aquellos satisfactores que permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos innecesarios que pongan en peligro su vida o integridad física.

Existen además las necesidades de crecimiento las que son consideradas como secundarias para la supervivencia biológica de los miembros de la especie humana, sin embargo, la falta de satisfacción de ellas impide que se dé el desarrollo psicológico.

Cuando las necesidades anteriores, estrictamente necesarias para el mantenimiento y seguridad de la supervivencia, son satisfechas por una persona sana entonces deseará tener ligas afectivas con otras personas, así como de tener un lugar definido dentro de una estructura social el cual le permita tener una identificación de pertenencia al mismo.

La necesidad de actualización o autorrealización lleva a satisfacer las necesidades en el sentido de la naturaleza de la persona, tal como ella es.

Maslow expresa que es necesario determinadas condiciones sociales para que la persona pueda desarrollarse en el sentido de su ser como la libertad de hablar, de hacer lo que uno quiere mientras no cause ningún perjuicio a los otros, libertad de



---

expresarse, buscar información, defenderse, justicia, igualdad, rectitud, honestidad. Si tales condiciones están ausentes, la satisfacción de las necesidades está entonces comprometida.

La aportación de Mc Gregor fue su teoría “X” y “Y” que señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario que proviene del pensamiento tayloriano y estilo participativo basado en las ideas de Maslow.

McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos las cuales se observan en las organizaciones cuando se aplican. Estas se explican a continuación mediante sus dos teorías:

### **La primera Teoría X: Concepto tradicional de la administración.**

La dirección ante personas de estas características ha de estar basadas en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

- “1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.



---

6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.

7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse.”

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización.

El concepto de administración es entonces el siguiente:

“1. La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos.

2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.

3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, necesitan ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas, controladas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración.

Generalmente, se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.”

### **La segunda Teoría Y: Nueva concepción de la administración.**

El estilo de dirección que se dará en este caso es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:



---

“1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo.

De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).

2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.

3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.

4. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.

5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.

6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial.”

En otras palabras:

1. El hombre no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.

2. Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

En el marco de esta concepción moderna del hombre, dentro de la teoría Y, la tarea de la administración resulta mucho más amplia.



- 
1. La administración es la responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para la obtención de sus fines económicos.
  2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así, en consecuencia, de su experiencia en otras organizaciones.
  3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas. La administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
  4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas puedan lograr mejor sus objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

A su vez William Ouchi hace referencia a la siguiente teoría:

### **Teoría Z:**

Es una teoría participativa, y se basa en las relaciones humanas. Pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones como la confianza, el trabajo en equipo, empleo de por vida, relaciones personales estrechas, y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su



---

gente.

Otro autor es Argyris quien trata de determinar de qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de tal modo que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes; para que adopten decisiones eficaces y generen un alto grado de energía y compromiso humano con decisiones, que puedan controlarlas diligentemente y aplicarlas con eficacia. Propone concentrar la atención en las personas no porque dejen de ser lo más importante las organizaciones, sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones. Por lo anterior dice que son las personas las que deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la organización.

Respecto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, establece un modelo de inmadurez-madurez que es un cuadro de incongruencia básica de siete elementos en el cual se presenta la relación de los requerimientos “saludables” de la persona como individuo tanto como los requerimientos que las organizaciones exigen de las personas.

Frederick Herzberg es el autor de la Teoría Dual de las necesidades, en ella sostiene que existen factores higiénicos y factores motivadores. En las cuales se encuentran aspectos como la administración y política de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

Para Herzberg existen los factores:

Los primeros llamados de mantenimiento o de higiene los que no motivan a la gente que se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o de lo contrario surgirá un descontento. Por eso los llamó saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde.

Entre éstos podemos mencionar: un ambiente amigable, buen sueldo, seguridad de trabajo, ambiente físico agradable, prestaciones, reconocimiento, etcétera.

Los segundos son los factores motivadores reales que tienen el potencial de producir



---

un sentido de satisfacción y usualmente tienen relación directa con el puesto que se desempeña.

En otras palabras, si existen ambos factores en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

Este autor Rensis Likert aporta cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes de determinar cuál debemos de aplicar, debemos de tomar en cuenta cuatro variables importantes que hay dentro de las empresas y que nos determinan que tipo de sistema podemos utilizar. Estas variables son:

- El proceso de decisión.
- La comunicación.
- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos.

Los cuatro sistemas de Administración son:

*“El primero autoritario o coercitivo. Un sistema cerrado, autocrático y arbitrario”.*

*“El segundo arbitrario o benevolente. Una autocracia disimulada. El proceso de decisión está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas, se presta más atención a los castigos”.*

*“El tercero sistema Consultivo. Se hace por medio de participación. Proceso de decisión es participativo, se permite que la gente intervenga”.*

*“El cuarto sistema participativo: es una democracia abierta. En el proceso de decisión se delega responsabilidad hasta donde es posible”<sup>4</sup>:*

---

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, 2006.



---

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección primero hay que evaluar en base a los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trate y en base a esto determinar qué sistema debe adoptarse. También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas según el área funcional de que se trate. De todos los sistemas antes estudiados éste es uno de los más amplios y con el que todas las organizaciones pueden identificarse.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

### **1.5.5 Administración por Objetivos**

Peter Drucker utilizó por primera vez el término de Administración por objetivos, en su obra *Practice of Management* (1954).

El sistema de administración por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aun un método fijo de administración, es una forma particular de pensar acerca de la administración.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza. Asigna riesgos a todos los dirigentes responsables y hace depender su progreso de los resultados que produzca. Destaca la capacidad y las realizaciones de los líderes.

La administración por objetivos ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales. Por ejemplo:



- 
- Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal administrativo y profesional.
  - Con las metas definidas de las personas y de la organización, junto con los aportes individuales a tales metas, existe más probabilidad de que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulando la iniciativa personal.
  - Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la organización en conjunto como para los participantes individuales.
  - Ofrece una respuesta a la pregunta de la administración de salarios: ¿Cómo se deben asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si se quiere pagar por los resultados?
  - Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar las personas que puedan ascender.

Como una breve definición, la administración por objetivos como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Los efectos principales del funcionamiento de la administración por objetivos podrán verse reflejados en resultados tan tangibles como el aumento de utilidades, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos. Sus efectos terciarios se pueden reflejar en áreas tales como las de un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio y un mejoramiento en la delegación de la facultad de tomar decisiones.



---

Características de los objetivos:

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo "SMART". Representa las palabras «Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound (específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo).

- **Específicos (Specific):** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- **Medibles (Measurable):** Que sea posible cuantificar los fines y beneficios. De esta manera podremos cuantificar si alcanzamos los resultados esperados en función de los indicadores que establezcamos para cada uno de ellos.
- **Alcanzable (Achievable):** Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad). Fijar objetivos que son imposibles de conseguir no tiene ningún sentido. Piensa en objetivos como en retos ambiciosos, pero posibles. Además, siempre debe existir la posibilidad de que puedan ser reajustados si nuestro entorno sufre cambios.
- **Realistas (Realistic):** Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. Debe estar orientado a resultados objetivos y concretos.
- **Limitado en tiempo (Time bound):** Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Clasificación de los objetivos:

**a) Por su origen y tiempo**

- Institucionales o vitales; es decir, permanentes: Son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Hasta cierto punto son la razón de ser de la organización, se parecen a la misión. Todos deben ordenarse según su importancia. El administrador debe jerarquizar prioridades.
- Cíclicos o por metas: Los objetivos se deben traducir en metas para poder medirlos, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes.



---

Las metas se han clasificado así:

- A largo plazo (de más de cinco años, contemplan planes contingentes, involucran a toda la organización).
- A mediano plazo (de uno a cinco años, involucran determinada área de la organización y son un medio de enlace entre las operaciones normales y la estrategia).
- A corto plazo (de menos de un año, se fijan para unidades organizacionales).

**b) Por su jerarquía y función.**

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas de funciones, los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezcan, para su debida coordinación.

Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe, a su vez establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

El titular de cada nivel debe establecer sus objetivos y cada responsable de área funcional deberá establecer también sus objetivos directos referentes a su área respectiva, para que sus subordinados los puedan establecer hasta el último nivel.

**c) Por los objetivos del puesto.**

En cada puesto se distinguen tres tipos de acciones básicas relacionadas con la eficiencia:

- Acciones formalizadas: que se desprenden de la delegación formal y que son la base de las metas para medir eficiencia y dar retroalimentación.
- Acciones no formalizadas: que se refieren a actividades que no corresponden a los objetivos vitales del puesto pero que son eventualidades indispensables para el buen funcionamiento de la organización.
- Acciones creativas: los puestos no son laberintos sin salida y estáticos; siempre requieren creatividad para lograr eficiencia.



---

#### **d) Por su relación con el desarrollo personal.**

Una administración por objetivos congruente debe incluir no solo las metas que benefician a la organización sino buscar un desarrollo del individuo en una forma más particular, permitiendo que éste alcance otras habilidades personales, aunque no estén relacionadas directamente con su puesto.

Son muchas las razones por las que las organizaciones deben permitir que el personal se desarrolle.

Podemos señalar tres de las más importantes:

- Se le deberá permitir libertad para escoger lo que el considere adecuado para su desarrollo y no limitarlo sólo a las actividades del puesto donde trabaja.
- El individuo desea ascender, tener otras oportunidades, es necesario capacitarlo.
- Debemos buscar una congruencia de metas entre lo que desea el individuo y lo que la organización requiere. En la medida en que este se logre, habrá un desarrollo integral.

#### **1.5.6. Escuela de Sistemas**

Surgió con los trabajos de Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la Teoría General de Sistemas debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

Un sistema abierto es un sistema físico (o químico) que interactúa con otros agentes químicos, por lo tanto, está conectada correlacional mente con factores externos a él.

Un sistema cerrado es un sistema físico que no interactúa con otros agentes físicos situados fuera de su alrededor y por lo tanto no está conectado causalmente ni relacionado con nada externo a él.

*Bertalanffy decía que los sistemas existen dentro de otros sistemas, "los sistemas forman parte de otros sistemas más grandes, en orden hallamos sistemas,*



---

*subsistemas, supra sistemas". Por ejemplo, el ser humano es un sistema conformado por subsistemas, estos pueden ser el subsistema digestivo, circulatorio. Pero a la vez vive un sistema más grande que sería la familia y entonces se convierte en un subsistema de ese sistema (García, Hernández y Montero, 2012).*

En la actual era de especialización y de amplia divergencia es necesario unificar el pensamiento filosófico y científico, tanto en un plano superior como en un nivel operacional más práctico. La Teoría General de Sistemas está empezando a satisfacer esta necesidad en los niveles superiores. La Teoría General de Sistemas identifica y proporciona conceptos comunes a la filosofía y ciencias divergentes, pero no se ocupa del nivel operacional. La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas, como las moléculas dentro de las células.
2. Los sistemas abiertos, es consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor donde recibe y descarga algo en los otros sistemas generalmente en aquellos que le son contiguas. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

### **Conceptos y características de los sistemas.**

Teoría General de Sistemas significa el supuesto filosófico y práctico de interrelación e interdependencia de las partes hacia el todo. Sus características son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.



- 
3. Dicha teoría puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico especialmente en las ciencias sociales.
  4. Con esa teoría de sistemas al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas.
  5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

### **Parámetros de los sistemas.**

1. **Entradas, insumos o impulso.** Es la fuerza de arranque o de partida del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
2. **Salida, producto o resultado.** Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
3. **Procesamiento, procesador o transformador.** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.
4. **Retroacción, retroalimentación o retroinformación.** Es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.
5. **Ambiente.** Es el medio que envuelve externamente el sistema.
6. **Sistemas abiertos.**

Puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción, constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

El sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio de adaptación al medio ambiente y hasta auto reproducción.

### **La organización como un sistema abierto.**

La idea de tratar la organización como un sistema abierto no es nueva, Herberth Spencer ya lo afirmaba al inicio de este siglo. Un organismo social se asemeja a un organismo individual en: el crecimiento, en el hecho de volverse más complejo a medida que crece, en que haciéndose más complejo sus partes exigen una creciente



---

interdependencia, porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes porque existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad.

### **Modelo de organizaciones de los sistemas.**

**1. Modelo de Katz y Kahn.** La organización presenta las siguientes Características típicas de un sistema abierto:

- Importación (entradas).
- Transformación (procesamiento).
- Exportación (salidas).
- Los sistemas como ciclos que se repiten.
- Entropía negativa (desorganización).
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de decodificación.
- Estado firme y homeostasis dinámica.
- Diferenciación.
- Equifinalidad.
- Límites o fronteras.

La organización presenta las siguientes características como sistema social:

- Los sistemas sociales no tienen limitación de aptitud.
- Los sistemas sociales no necesitan entradas de producción y de mantenimiento.
- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada.
- Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad de los sistemas biológicos.
- Los sistemas formalizados de funciones, normas y valores.
- La organización se relaciona con su medio ambiente.

### **1.6. Concepto de manual**

Un manual es un instrumento de carácter administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, organización y



---

procedimientos de los órganos de una empresa; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de cada empresa.

En la actualidad las organizaciones se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada uno de ellos para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, políticas, etcétera. Al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

### **1.6.1. Importancia de un manual**

La importancia de un manual radica en que este explica de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de un manual se logra evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Un manual puede detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que en ellos se explica todo lo relacionado con la misma, desde una reseña histórica de la misma organización, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinada o departamento.

### **1.6.2. Tipos de manual**

- **Manual de Organización**

Representa una versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.



---

- **Manual de Normas y Procedimientos**

Es una expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como las normas de funcionamiento básicas a los cuales deberá ajustarse todos los miembros de la organización.

Procedimientos: Es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

Formularios: Son todos los documentos y comprobantes que circulan dentro de los sistemas administrativos.

Los manuales de normas y procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen por objeto:

1. Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
2. Verificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
3. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
4. Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

- **Manual de Políticas, Normas y Procedimientos**

Comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Incluye toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etcétera). Estos manuales constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y tareas diarias.



---

- **Manual para Especialistas**

Es aquel que engloba normas o instrucciones de aplicación en forma específica a determinado tipo de actividades o tareas como, por ejemplo: manual del vendedor, etcétera.

La realización de este tipo de manuales por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que los utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

El objetivo principal es el de entrenamiento y capacitación de empleados, como también puede servir de elemento de consulta para la realización de las tareas asignadas.

- **Manual del empleado**

Su objetivo es lograr una rápida adaptación del personal de nuevo ingreso con la organización (inducción) así como también para posterior entrenamiento, este manual es especialmente útil para niveles intermedios u operativos.

Un manual de este tipo debe contener los siguientes puntos:

1. Actividades desarrolladas por la empresa.
2. Breve reseña histórica.
3. Objetivos generales que se persiguen.
4. Derechos y obligaciones de los empleados en general.
5. Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
6. Servicios que la empresa presta a sus empleados.

- **Manual de Calidad**

Es un documento que enuncia la política de la calidad y describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas.



---

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad.



---

## Capítulo 2

### Administración de Recursos Humanos





---

## 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1. Antecedentes y concepto de la Administración de Recursos Humanos.

¿Cómo nacieron los Recursos Humanos en las empresas?

Las tareas desempeñadas por los Recursos Humanos han ido cambiando a lo largo de los años, vinculadas con la situación económica y social. A grandes rasgos, mencionan aquellos acontecimientos que han sido significativos en su desarrollo en los últimos siglos:

- La revolución industrial del siglo XIX, con la mecanización de tareas, conllevó la insatisfacción de muchos trabajadores. Esta situación fue motivo de la creación de los llamados “*departamentos de bienestar*” en algunas organizaciones, donde tomaron especial atención en solucionar los problemas de los trabajadores con la vivienda, la salud, etcétera.
- A finales del S.XIX, el obrero norteamericano *Frederic Winslow Taylor*, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las organizaciones en las que se quería producir más a bajo costo. Las ideas de *Taylor* no eran de mucho beneficio para el trabajador. Algunas de ellas consistían, en pensar que no era positivo para el personal trabajar en grupo, que el personal no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas.
- A principios del S.XX, *Elton Mayo* realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. *Mayo* destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Se empezó a tener en cuenta que cada trabajador era distinto y que los trabajadores no se movían únicamente por el factor económico.

A través de estas dos figuras, *Frederic Winslow Taylor* y *Elton Mayo* y sus movimientos se puede observar una evolución del concepto de Recursos Humanos a favor de la humanización, en el que el factor humano es fundamental en el trabajo. Más que



---

fundamental, se puede decir que es el principal, de hecho en la era del conocimiento en la que estamos, el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo eran en la era industrial (1ª y 2ª revolución industrial respectivamente) sino el capital humano, único para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

La administración de recursos humanos surge tras la necesidad de tener un mejor control sobre el personal que integra la organización.

La administración de recursos humanos es una técnica que nos permite organizar el personal que integra una organización con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia dentro de las actividades que desempeña en el organismo, con el fin de poder lograr sus objetivos personales; y a su vez ayudar a contribuir con el alcance de los objetivos institucionales.

La administración constituye el modo de conseguir que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para lograr los objetivos.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etcétera., para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

En la organización se reúnen varios recursos para alcanzar los objetivos, sin los recursos no se pueden lograr los objetivos. Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Generalmente, los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos:

- Físicos o materiales.
- Financieros.



- 
- Humanos.
  - Mercadológicos.
  - Administrativos.

Los temas que se estudian regularmente en la administración de recursos humanos tienen que ver con varios campos, tales como, la aplicación y la interpretación de pruebas psicométricas y entrevistas, servicio social, diseño de cargos y de organización, satisfacción en el trabajo, salarios, interpretación de leyes laborales y un sin número de temas, así que aplica diferentes funciones desde el inicio al final de una relación laboral.

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legados, pagarles los salarios, etcétera.
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

La administración de recursos humanos es importante para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos para prevenir lo siguiente:

- Contratar a la persona equivocada.
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.
- No tener gente comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado.



---

## **Conceptos de línea y staff en la administración de recursos humanos.**

Se puede definir como línea aquella área o sector que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. En cambio, son consideradas staff aquellas otras que se realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizadas, por ejemplo, el procesamiento de la información.

La gerencia de recursos humanos es línea dentro de su área, respecto del propio equipo y es staff respecto de las otras gerencias de la organización.

¿Qué es línea? El gerente de recursos humanos está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización.

¿Qué es staff? El gerente de recursos humanos asiste y asesora a los gerentes de línea.

En resumen, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, que están rígidos por una especialidad de la administración. No obstante, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretende adoptar.

## **Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, en donde se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Los organigramas cuentan con sus ventajas como constituir un medio de información, de análisis, permite visualizar las posiciones y cargos, las



---

relaciones entre estos, identificar la cadena de mando y conocer la organización, pero también tiene sus inconvenientes como el hecho de que son una representación estática, no pueden representarse relaciones y/o puestos no estrictamente definidos, es una representación simplificada de la realidad, necesitan de constante actualización y solo muestra relaciones formales dentro de la organización.

### **Funciones del organigrama**

Las funciones de los organigramas son:

- Establecer la comprensión de los problemas de comunicación.
- Orientar a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales.
- Proporcionar una imagen gráfica de la empresa a terceros.
- Constituir un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional

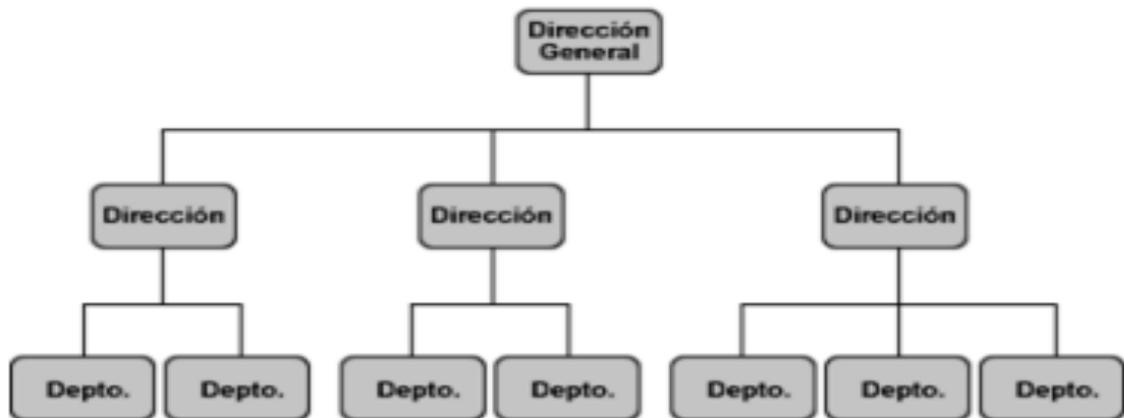
### **Tipos de organigrama**

Hay varias formas de clasificar los organigramas: por su finalidad, por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su representación gráfica.

- **Por su finalidad**, se mencionan cuatro tipos de organigrama:
  1. Informativo: Sirven de información accesible para todos. Solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.
  2. Analítico: Tiene como finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento de la organización. así como de cierto tipo de información que presentada gráficamente resulta más fácil de ver y entender la distribución de la planta de personal, partidas de gastos, remuneraciones, etcétera.
  3. Formal: Representa el modelo de funcionamiento planificado de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
  4. Informal: Una vez representado el modelo planificado organigrama formal no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.



- **Por su naturaleza**, se mencionan tres tipos de organigrama:
  1. Micro administrativos: Se refieren a una sola organización, pueden referirse a ella de forma global o mencionar alguna de sus áreas.
  2. Macro administrativos: Involucran a más de una organización.
  3. Meso-administrativos: Consideran a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.
- **Por su ámbito**, encontramos dos tipos de organigramas:
  1. Generales: Contienen información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 1)

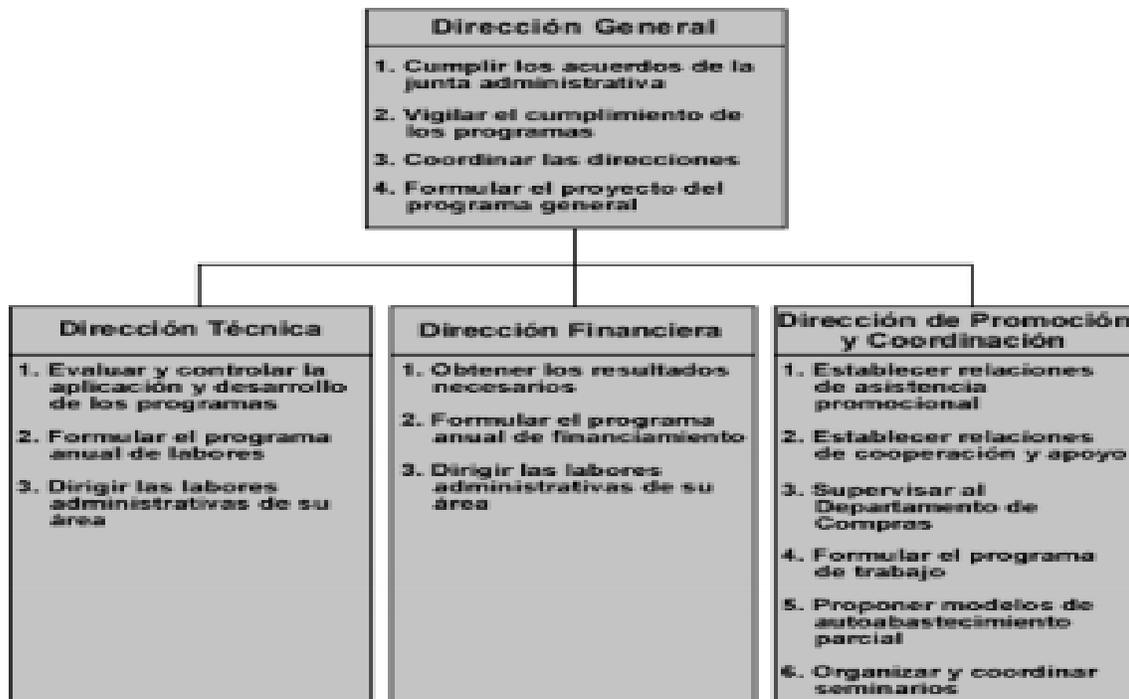
2. Específico: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
- **Por su contenido**, encontramos tres tipos de organigramas:

1. Integrales: Representan todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es el equivalente a un organigrama general.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 2)

2. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.



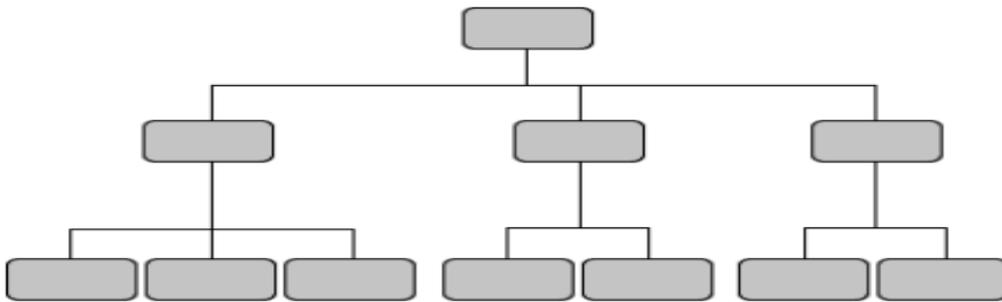
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 3)



3. De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

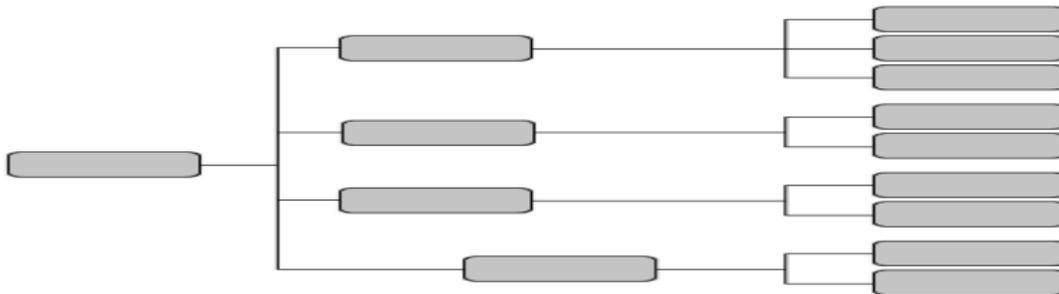
• **Por su representación**, se mencionan cuatro tipos de organigramas:

1. Verticales: Representan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y van bajando a través de los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 4)

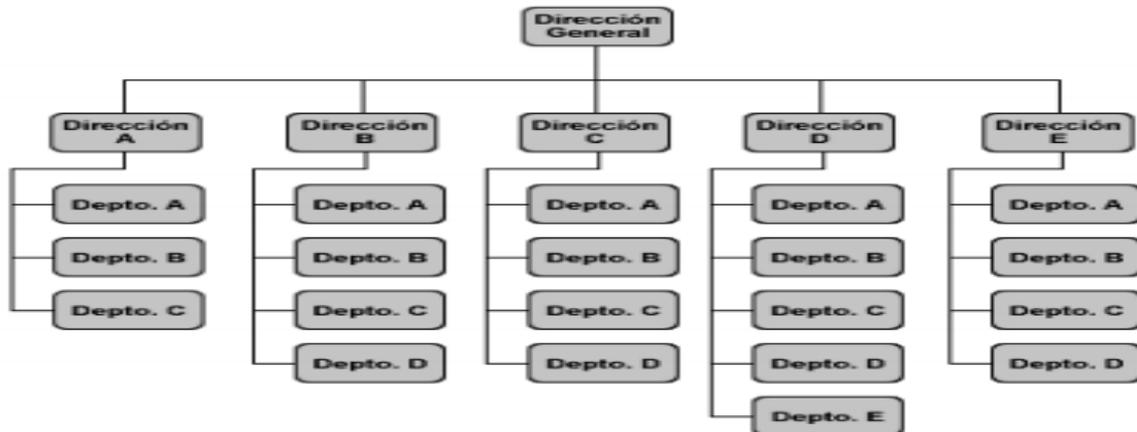
2. Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 4)

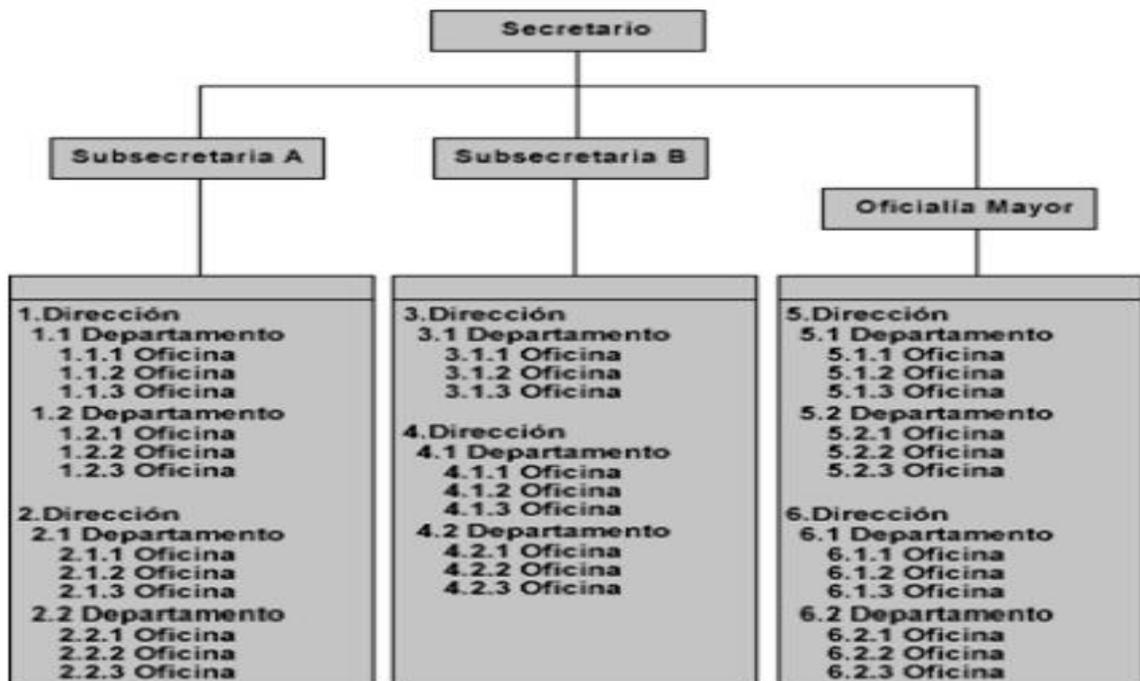


3. Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de representación.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 5)

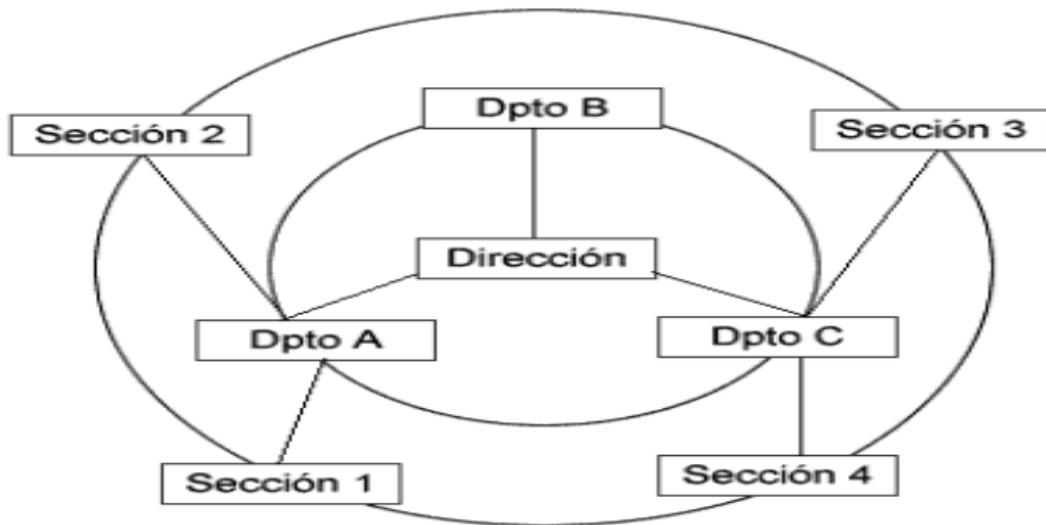
4. De bloque: Son una variante de los verticales e integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (Figura 6)



5. Circulares: En este tipo de representación, la unidad organizativa de mayor jerarquía se sitúa en el centro de una serie de círculos concéntricos, decrece desde el centro hacia los extremos, siendo el centro el punto de mayor autoridad y la última circunferencia la de menor.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (Figura 7)

## 2.2. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

Los objetivos del área de Recursos Humanos deben estar fuera de ella. El área de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y control de técnicas para promover el desarrollo eficiente del personal.



---

Así mismo colabora con la organización para tener el medio que permitirá a las personas (que ahí colaboran) llegar a sus objetivos individuales, directa o indirectamente relacionados con su área de trabajo.

El principal objetivo del área de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **2.3. Características de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración Recursos Humanos cuenta con el desarrollo de varias tareas apuntadas todas a lo esencial en una organización que es el cliente interno, tales como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y desempeño, motivación, remuneración (nomina), bienestar laboral y proceso de desvinculación.

Características principales de la Administración de recursos humanos:

- Proveer de personal capacitado para cada tarea a desarrollar dentro de la empresa.
- Perfeccionar al recurso humano mediante la capacitación y desarrollo constante dentro de la organización.
- Coadyuvar las diferencias entre los intereses organizacionales y los intereses personales de cada colaborador, con el fin de cumplir de manera más eficiente los objetivos de ambos.
- Regula las fases laborales de la organización.
- Evalúa a cada uno de los individuos teniendo en cuenta sus características como empleado, pero también como persona en un contexto social, familiar y con



---

características particulares, que posee preocupaciones y sueños. De este modo el empleado deja de ser sólo un puesto en un trabajo y pasa a tener identidad e individualidad como sujeto.

- Se esmera por alcanzar los niveles más altos de productividad en un balance entre satisfacción de los empleados y bienestar de la compañía.
- Regula salarios (según se dicten en fuentes u organismos oficiales), marca horarios de entrada y salida, control de ausentismo, vacaciones, etcétera.

Dado que cada persona es única e irrepetible los recursos humanos también lo son. Y cada recurso tendrá diferente caudal de experiencias y conocimientos que aportan individualmente beneficios a la empresa.

## Capítulo 3

### Departamento de Recursos Humanos





---

### 3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### Introducción del Departamento de Recursos Humanos

El concepto de Recursos Humanos puede definirse de dos formas. Por un lado, podemos definirlo como el conjunto formado por empleados, colaboradores y trabajadores que constituyen el recurso elemental para el funcionamiento y el alcance de metas de una organización. Por otro lado, el departamento de Recursos Humanos se refiere al departamento, oficina o persona que se encarga de la selección, contratación, formación y gestión de las personas.

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se lleva a cabo en las empresas donde juega un papel muy importante, puesto que las funciones que realiza como tal, van encaminadas a la selección de los trabajadores, la realización de contratos, capacitación, nóminas y seguros sociales, etcétera.

Con base en las funciones asignadas al departamento de recursos humanos (RH), y del tamaño de la organización, es que va a depender el reconocimiento o importancia del área de Recursos Humanos en la estructura orgánica de la empresa u organización. Por lo tanto, entre más grande sea la organización, más áreas conformarán el departamento de recursos humanos.

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. En este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Operaciones administrativas de recursos humanos Ruíz Otero, E.; López Barra, S. Unidad 1, El área de recursos humanos. Pág. 08; <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>



---

### **3.1. Antecedentes del Departamento de Recursos Humanos**

En el siglo XIX, surge el denominado “Departamento de Bienestar” que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, y producción y con ello mejorar el empleo mediante la selección de los recursos humanos. Posteriormente Taylor creó las "oficinas de selección".

En las oficinas de selección se constituye el primer intento de lo que ahora es un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por si solos su propio personal; por ello centralizo en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas y producción, en forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función, de selección humana que fuese importante para beneficio empresarial.

Aun cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento. En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos, en 1919 por lo menos una docena de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de la administración de personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el



---

propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal.

### **3.2. Importancia y necesidad del departamento de Recursos Humanos**

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos y satisfacer las necesidades en todo su personal, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.<sup>6</sup>

En ese sentido, para los diversos niveles operativos que conforman a una empresa u organización, se requieren personal de diversa índole o clase: operativos, y personal de apoyo; personal administrativo, y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. “Dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste de gran importancia.<sup>7</sup>

El departamento de recursos humanos es un componente crucial y un socio de éxito en su empresa. El departamento de recursos humanos va más allá de contratar y despedir empleados, los recursos humanos son uno de los grandes pilares que sustentan las funciones y objetivos de una empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización.

Para ser realmente eficaz, el departamento de recursos humanos necesita operar en conjunto con el resto del equipo de administración, los profesionales del departamento de recursos humanos se encargan de ayudar a formular una visión y misión para el

---

<sup>6</sup> Administración de personal; Melida del Carmen Alfaro Castellanos; Red Tercer Milenio; Pág. 23; [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf).

<sup>7</sup> Administración de personal; Melida del Carmen Alfaro Castellanos; Red Tercer Milenio; Pág. 24; [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf).



---

futuro de la empresa. De esa manera se estará buscando contratar a más personal para llevar la visión de la compañía a la vida real.

Incluso en una economía difícil, la competencia por empleados calificados es feroz, por lo que necesita confiar en el departamento de recursos humanos no sólo para encontrar empleados calificados, sino para vender la compañía a aquellos que están buscando una empresa con la que quieren trabajar. Los miembros del personal en el departamento de recursos humanos estarán encargados no sólo de transmitir las directrices de la empresa, también se encargarán de la difusión cultural de la empresa.

El departamento de recursos humanos es una pieza fundamental en el engranaje de la compañía. Debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados. Así, son los que mejor conoce el engranaje de la compañía y su criterio a la hora de realizar nuevas incorporaciones, junto con los jefes de cada departamento, es primordial.<sup>8</sup>

### **3.3. Estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos para cada uno de los jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultoría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento; por esta razón el departamento de recursos humanos es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de recursos humanos (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

---

<sup>8</sup> Importancia del departamento de recursos humanos; <http://www.estartap.com/importancia-del-departamento-de-recursos-humanos/>.



Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

A continuación, se muestran las áreas que componen al departamento de recursos humanos:

1. Reclutamiento de Personal.
2. Selección.
3. Diseño, Descripción y análisis de puestos.
4. Evaluación del desempeño humano.
5. Compensación.
6. Higiene y seguridad en el trabajo.
8. Capacitación y desarrollo del personal.
9. Relaciones Laborales.
10. Desarrollo Organizacional.
11. Auditoria de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta una estructura del departamento de recursos humanos.





---

La forma en cómo la organización se encuentre estructurada, va a ser que defina la autoridad, responsabilidad y funciones que se deben llevar a cabo, no está demás mencionar que esta estructura debe ser formal, aunque existen dentro de la misma estructura informales.

### **3.4. Objetivos y funciones del departamento de Recursos Humanos**

#### **Objetivos del departamento de Recursos Humanos.**

La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, el departamento de Recursos Humanos de considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos del departamento de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.



---

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

### **Funciones del Departamento de Recursos Humanos.**

- **Reclutamiento.** Consiste en atraer a candidatos competentes para ocupar las plazas que las empresas requieran. Dichos candidatos pueden ser de dos tipos: externos, si provienen de fuera de la organización; o internos, si ya pertenecen a ella.
- **Selección.** Quizá la función más conocida de Recursos Humanos sea la función de empleo. Aquí se incluyen la planificación, selección y formación de los empleados, y entre las tareas de esta función podemos encontrar la planificación de la plantilla y descripción de los perfiles profesionales necesarios para ello, la selección y formación del personal que mejor se adapte a esos perfiles, la inserción del nuevo personal en la plantilla o la tramitación de los despidos.
- **Contratación.** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a la complejidad que resulta encontrar a los candidatos ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un proceso eficaz de reclutamiento y selección de personal. Una vez que se tienen a las personas idóneas se procede a la contratación de las mismas, otorgándoles una inducción acerca de la empresa.
- **Capacitación y desarrollo.** Consiste en entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objetivo de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, esto quiere decir que a los empleados actuales pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere una mayor preparación.
- **Sueldos y salarios.** Para realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), de esta manera podremos saber qué cantidad se debe pagar por el trabajo de cada uno de los empleados.



- 
- **Relaciones laborales.** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, donde se estipularán los derechos y las obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda la organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
  - **Servicios y prestaciones.** Existe una gran variedad y diversificación en prestaciones otorgadas por las organizaciones, aparte de las establecidas por las leyes, por lo cual estas prestaciones se sujetan a las normas y políticas de cada organización. Es necesario valorar las prestaciones que se otorgan a cada trabajador como parte de su paquete de compensaciones. Algunos ejemplos son: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimiento, comedor, despensas, etcétera.
  - **Higiene y seguridad industrial.** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requerida para el buen desempeño de sus labores.
  - **Planeación de Recursos Humanos.** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Administración, Elvia Gorostieta García, Alonso Manuel Jiménez Gorostieta; Edición 2012; México D.F.; pág. 101-102.



---

## Capítulo 4

### Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal





---

## **4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **4.1. Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a su personal para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

#### **1. Políticas de integración de recursos humanos**

- a) Dónde deben tener fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, en qué condiciones y las técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para saber cómo reclutar en el mercado laboral y así obtener el recurso humano necesarios para la organización.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.



---

## **2. Políticas de organización de recursos humanos.**

- a) Determinar los requisitos básicos del personal, requisitos intelectuales, físicos, etcétera., para el desempeño de las tareas y obligaciones del puesto de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

## **3. Políticas de retención/ de los recursos humanos.**

- a) Remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- b) Remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

## **4. Políticas de desarrollo de recursos humanos**

- a) Diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.



- 
- b) Desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
  - c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

### **5. Políticas de auditoría de recursos humanos**

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Políticas y procedimientos Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etcétera. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos procedimientos constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización.

### **6. Políticas Salariales**

Son el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados. La política salarial es dinámica y evoluciona, perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Una política salarial debe contener:

- Estructura de cargos y salarios, es decir, clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.



- 
- Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial. Sin embargo, cuando el reclutado no llena en su totalidad los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta en un 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial.
  - Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
    1. Reajustes Colectivos.
    2. Reajustes individuales. Pueden clasificarse en:
      - A. Reajustes por promoción.
      - B. Reajustes por escalonamiento.
      - C. Reajustes por méritos.

La política salarial debe tener en cuenta aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

## **7. Política provisional de recursos humanos**

- a. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización
- b. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización
- c. Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad



---

## **8. Políticas de aplicación de recursos humanos**

- a. Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c. Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

## **9. Políticas de mantenimiento de recursos humanos**

- a. Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables
- b. Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c. Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

## **10. Políticas de desarrollo de recursos humanos**

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación para la realización de sus tareas.



---

b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización

c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

### **11. Políticas de control de recursos humanos**

a. Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b. Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### **12. Políticas de reclutamiento y selección**

Las políticas en reclutamiento y selección de personal son importantes para la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa. El objetivo primordial de estas políticas es la estandarización en los procesos de reclutamiento, selección y contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos.

### **13. Políticas de capacitación**

Son lineamientos para la ejecución de una acción. Son guías orientadoras que proporcionan limitaciones dentro de las cuales deberá desarrollarse una actividad. Debe diseñarse a fin de contribuir: al logro de la misión, visión y cometidos organizacionales, al desarrollo de aprendizajes colectivos, al perfeccionamiento de tareas, incremento del rendimiento o crecimiento profesional, a disminuir las brechas existentes respecto de las necesidades de la organización, al apoyo de los procesos de innovación y cambio cultural.



---

## **Importancia de una política de Recursos Humanos.**

Las políticas de recursos humanos son importantes por diferentes razones. La primera razón es que se convierten para los empleados en un lugar en el que encuentran toda la información recopilada referente a reclutamiento, promociones, jubilación, compensación y entrenamiento. Segundo razón proveen un marco para que el departamento de recursos humanos diseñe y administre los programas de desarrollo de empleados y entrene nuevos empleados y por último la tercera razón proveen una estructura que cumple con los estándares gubernamentales locales y federales y con las regulaciones.

### **4.2. Descripción de puestos**

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o actividades que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa. La enumeración es detallada de las tareas del ocupante del puesto, la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos o procedimientos aplicados para la ejecución de dichas tareas (como lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). En otras palabras, es hacer un inventario de los aspectos más significantes del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Un puesto “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”.

En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los puestos.



---

### 4.3. Análisis de puestos

Después de la elaboración de la descripción de puestos, viene el análisis de puestos. Una vez que se identifican los aspectos intrínsecos del puesto, se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

Aunque la descripción de puestos y el análisis de puestos están estrechamente relacionados, están perfectamente diferenciados entre sí, la descripción de puestos se encarga del contenido del puesto, de que hace, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos y las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

La descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o actividades que el ocupante desempeña, en cuanto el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o actividades imponen al ocupante, en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener él ocupante para el desempeño adecuado del puesto.

El análisis del cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

#### 1. Requisitos intelectuales.

Tienen que ver con las exigencias del cargo, los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el puesto de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- a. Instrucción básica.
- b. Experiencia básica.
- c. Adaptabilidad al cargo.
- d. Iniciativa necesaria.
- e. Aptitudes necesarias.

#### 2. Requisitos Físicos.



---

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, la complexión física del cuerpo. Entre los requisitos físicos están los siguientes:

- a. Esfuerzo físico necesario.
- b. Capacidad visual.
- c. Destreza o habilidad.
- d. Complexión física necesaria.

### 3. Responsabilidades implícitas.

Las responsabilidades que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados. Entre las responsabilidades implícitas están las siguientes:

- a. Supervisión de personal
- b. Material, herramientas o equipo.
- c. Dinero, títulos o documentos.
- d. Contactos internos o externos.
- e. Información confidencial.

### 4. Condiciones de trabajo.

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimientos en el desempeño de sus funciones. Entre las condiciones de trabajo están las siguientes:

- a. Ambiente de trabajo.
- b. Riesgos.



---

### **Objetivos de la descripción y análisis de puestos.**

La aplicación de los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los objetivos principales son:

1. Ayudar a la elaboración de la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etcétera., que es la base para el reclutamiento del personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicaran las pruebas adecuadas, que es la base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.



---

#### **4.4. Valuación de puestos.**

La valuación de puestos es el procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto. Tienen en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones.

Lo anterior ha dado lugar a desarrollar diferentes métodos de valuación de puestos. Modelos de valuación de puestos:

Los sistemas más comunes de acuerdo con Varela (2006) son:

- **Alineación o jerarquización de puestos:**

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos.

Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

- **Grados predeterminados:**

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación.



---

Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

- **Comparación de factores:**

Este método requiere que la persona que está a cargo de la valuación compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

Paso 1: identificación de los factores esenciales.

Paso 2: determinación de los puestos esenciales.

Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales.

Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.

Paso 5: evaluación de otros puestos.

- **Sistema de puntos:**

Uno de los métodos más empleados para la valuación de puestos es el sistema de valuación por puntos, el cual, en vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos, los cuales se asignan a cada una de las características principales de los puestos (factores) y subfactores. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

El procedimiento para valuar puestos mediante el sistema por puntos es el siguiente:

Paso 1: determinación de los factores esenciales

Paso 2: determinación de los niveles de los factores.

Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.

Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.



---

Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.

Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.

#### **4.5. Compensación (Administración de sueldos y salarios)**

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales entre los cuales sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales, higiene y seguridad del trabajo. Estas compensaciones hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con la finalidad de mantenerlos satisfechos y motivados.

#### **Recompensas y Sanciones**

Toda organización tiene un sistema de recompensaciones para estimular ciertos tipos de comportamientos y un sistema de sanciones para impedir ciertos tipos de comportamientos.

El sistema de recompensas incluye un total de beneficios que la organización brinda a sus miembros. Estos beneficios no solo incluyen los salarios, pensiones, descansos, sino también algunas recompensas como garantía de seguridad en el cargo, posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables. Por otro lado, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían, así como prevenir que se repitan, pueden ser advertencias verbales o escritas, o inclusive, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensión del trabajo) o separar al responsable de la compañía de los demás.

El sistema de recompensas y el de sanciones constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

Es recomendable que las recompensas se apliquen siempre que sea posible con la finalidad de reforzar las actividades humanas, de tal manera que:

- Aumente la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo.
- Amplíe la interdependencia n con relación a los terceros y al todo.
- Ayuden a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.



---

Con base en el concepto de Skinner, de que “el comportamiento resta determinado por sus consecuencias”, los principios del refuerzo positivo se fundamentan en dos principios básicos:

- Las personas procuran desempeñar sus actividades de la manera mediante la cual obtienen mayores recompensas.
- Las recompensas ofrecidas actúan en el sentido de reforzar, cada vez más, en el mejoramiento del desempeño.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre los empleados y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

El salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

- Es el pago de un trabajo.
- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

### **Concepto de administración de salarios.**

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.



---

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza por medio de información externa obtenida mediante la investigación de salarios. Con esta información interna y externa, la organización define una política salarial. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

#### **4.5.1. Remuneraciones y Beneficios.**

La remuneración debe estar intrínsecamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización- sus valores y cultura- y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración.

Para Renckly la responsabilidad primaria de la “Función Compensaciones” es el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparación estadística con el mercado. Esto es asegurarse el pago equitativo dentro de la compañía metiéndola competitivamente al máximo en reclutamiento, contratación y retención del personal capacitado.

La función del área de compensaciones son el estudio y análisis de, salarios, revisiones de salarios y políticas de beneficios e información estadística. Se debe asegurar el pago equitativo dentro de la organización.

#### **¿Cómo implementar un sistema de compensaciones?**

Se mencionará cinco pasos a seguir para la implementación de un esquema de remuneraciones.

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la organización. Se puede empezar con algún sector para luego implementarlo en toda la organización.
2. Evaluación de los puestos en grado de importancia para la organización.
3. Clasificación de puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones.



- 
4. Estudiar valores y escalas de salarios. La comparación con el mercado permite al mismo tiempo cubrir dos objetivos.
    - a) Comparación en sí misma y evaluar la lógica de la evaluación
    - b) Clasificación que se hizo internamente de los puestos.
  5. Establecer un rango por cada puesto. Este es el resultado final.

### **Tipos de Remuneraciones.**

Las remuneraciones son de diferente tipo y significatividad, algunas remuneraciones más comunes son:

1. Salarios a destajo: Son aquellos donde se remunera por cantidad producida de algo. Se aplica normalmente al área de producción.
2. Comisiones: Son los porcentajes sobre ventas o sobre cobranzas o sobre ambos conceptos. Se aplica generalmente a vendedores y cobradores.
3. Bonus o incentivos a corto plazo. Generalmente son de aplicación gerencial y normalmente su fórmula es una mezcla de desempeño, con resultados propios y de la organización.
4. Participación en las utilidades.

### **Beneficios Sociales.**

Los beneficios son aquellas facilidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente, por la organización.

### **Tipos de beneficios.**

Los planes de servicios y beneficios sociales por lo regular están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera.
2. Fuera del cargo, pero dentro de la organización: descanso, restaurante, bar, transporte, etcétera.



- 
3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: Recreación, actividades comunitarias, etcétera.

Los beneficios pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

1. En cuanto a sus exigencias

En esta clasificación se puede dividir en dos clases, legales y espontáneos.

- a. Beneficios legales: Son exigidos por la legislación laboral del país, o inclusive por convenciones colectivas con sindicatos, como:

- Prima Anual.
- Vacaciones.
- Pensión.
- Seguro de accidentes de trabajo.
- Auxilio por enfermedad.
- Salario Familiar.
- Salario por maternidad.
- Horas extras.
- Adicional por trabajo nocturno.

- b. Beneficios Espontáneos: Son concedidos por la liberalidad de la organización, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva.

- Bonificaciones.
- Seguro de vida colectivo.
- Restaurante.
- Transporte.
- Préstamos.
- Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio.
- Complementación de pensión.

2. En cuanto a su naturaleza.

Pueden clasificarse en monetarios y no monetarios.



- 
- a. Beneficios Monetarios: Son concedidos en dinero, a través de la nómina.
- Prima anual.
  - Vacaciones.
  - Pensión.
  - Complementación de pensión.
  - Bonificaciones.
  - Planes de préstamo.
  - Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad.
  - Reembolso o subsidio de medicamentos.
- b. Beneficios no monetarios: Son ofrecidos en forma de servicios o ventajas o facilidades para los usuarios, por ejemplo:
- Servicio de restaurante.
  - Asistencia médico-hospitalaria y odontología.
  - Servicio social y consejería.
  - Club o gremio.
  - Seguro de vida colectivo.
  - Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa.
  - Horario móvil de entrada y salidas del personal de oficina.

3. En cuanto a sus objetivos.

Pueden clasificarse en cuanto a sus objetivos en asistenciales, recreativos y supletorios.

- a. Beneficios asistenciales: Buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, estas incluyen:
- Asistencia médico-hospitalaria.
  - Asistencia odontológica.
  - Asistencia financiera mediante préstamos.
  - Servicio Social.
  - Complementación de pensión.



- 
- Complementación de salarios durante ausencias prolongadas por razones de enfermedad.
  - Seguro de vida colectivo.
  - Seguro de accidentes personales.
- b. Beneficios Recreativos: Buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo, estos incluyen:
- Gremio o club.
  - Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
  - Musical ambiental.
  - Actividades deportivas.
  - Paseos y excursiones programadas.

Algunas actividades recreativas también tienen objetivos sociales, como las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

- c. Beneficios Supletorios: Buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida, estos incluyen:
- Transporte.
  - Restaurante en el lugar del trabajo.
  - Estacionamiento privado para los empleados.
  - Horario móvil de trabajo.
  - Cooperativa de víveres o productos alimenticios.
  - Agencia bancaria en el lugar de trabajo.



### Ventajas de los beneficios para la organización y para el empleado.

| Ventajas   |   |
|--|---|
| Organización   | Empleados   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la moral de los empleados.</li> <li>• Reduce la rotación y el ausentismo.</li> <li>• Aumenta el bienestar del empleado.</li> <li>• Facilita el reclutamiento.</li> <li>• Aumenta la productividad.</li> <li>• Reduce molestias y quejas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Reduce las causas de insatisfacción.</li> <li><input type="checkbox"/> Reduce los sentimientos de inseguridad.</li> <li><input type="checkbox"/> Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.</li> <li><input type="checkbox"/> Aumenta la satisfacción en el trabajo.</li> </ul> |

#### 4.6. Reclutamiento de Recursos Humanos

*“Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”.*

Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestra fuente establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a la empresa aquellas personas que sean consideradas las más adecuadas a las necesidades de la organización.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de



---

empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos, de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una planeación cabal constituida por una secuencia de tres fases:

1. Personas que la organización requiere.
2. Lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle
3. Técnicas de reclutamiento por aplicar.

Y esta da inicio cuando en el departamento de recursos humanos se presenta la llamada requisición que a continuación veremos:

#### **4.6.1. Requisición del Personal**

Cuando se tiene una vacante (que este abierta en ese momento o se tenga planeado abrir), el encargado del área donde se tiene la vacante debe entregar al área de recursos humanos un formato llamado "Requisición de personal", en donde se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante.

La requisición es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que definirá de la forma más específica el perfil que se debe buscar, ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y poder captar candidatos que se adecuen mejor a lo que realmente se requiere.

También sirve como control y soporte de las vacantes que se tienen, el perfil que se indicó buscar y la fecha en que se solicitó.

Según Chiavenato existen tres tipos de reclutamiento que son los que se presentaran a continuación.



---

#### **4.6.2. Reclutamiento Interno.**

El reclutamiento interno es cuando al surgir una determinada vacante, la empresa intenta ocuparla mediante la reubicación de sus empleados. El reclutamiento interno puede conllevar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de persona
- Programas de desarrollo de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

#### **4.6.3. Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo actúa con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando surge una vacante, la organización intenta ocuparla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etcétera.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etcétera.
- Agencias de reclutamiento.



- 
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
  - Reclutamiento 2.0.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el procedimiento de reclutar, distinguimos dos componentes:

1. **Las fuentes**, es decir, nuestros proveedores de personal calificado.
2. **Los medios**, es decir, la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite contar con el tiempo suficiente para poder escoger al personal adecuado disponible en el mercado de trabajo, cabe mencionar que es muy importante hacer un buen proceso de reclutamiento y selección para poder justificar la inversión que este implica.

#### **4.6.3.1. Fuentes internas**

*“Son aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno”.*

Entre las que se desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos-Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- Archivo o cartera de personal-Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados en una base de datos computarizada.



- 
- Familiares y recomendados-Se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares y conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.
  - Promoción o transferencia de personal-Candidatos viables para ser promovidos (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, del puesto vacante.

Internamente, los medios más empleados para información acerca de las vacantes son:

1. Los tableros de avisos o de información.
2. Un boletín interno de vacantes.
3. Los propios sindicatos.
4. Los programas de trainees.
5. Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución

#### **4.6.3.2. Fuentes externas**

*“Son aquellas, en las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referentes al aspecto profesional, educativo y que son totalmente ajenas a la empresa”.*

Estas fuentes a continuación se describen:

- Fuentes profesionales y educativas-Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales de diferentes áreas (universidades, escuelas comerciales, etcétera.).
- Asociaciones profesionales-Proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- Bolsas de trabajo-Proporcionan información de las vacantes existentes en diversas empresas.
- Outsourcing- La subcontratación, facilitan la obtención de personal por medio de un tercero.



- 
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etcétera.
  - Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas, con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.
  - Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

Hoy en día este tipo de reclutamiento es conocido como Reclutamiento en campo.

- Anuncios en periódicos y revistas. El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.
- Agencias de colocación o empleo. Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.



- 
- Reclutamiento en línea (online). El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día.

Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos.

Permite agilidad, comodidad y economía.

- Programas de capacitación (training). Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (trainees) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

Para acercarnos a dichas fuentes podemos emplear los siguientes medios:

- 1) anuncios en las secciones especializadas de los diarios.
- 2) anuncios en los medios electrónicos (radio, televisión, Internet, otros).
- 3) boletines internos de los grupos de intercambio.



- 
- 4) presentaciones de la organización a los grupos de estudiantes a punto de egresar.
  - 5) peticiones directas a las empresas proveedoras de este servicio.

Un adecuado proceso de reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con la finalidad de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto.

En otras palabras, un buen reclutamiento no atrae necesariamente a decenas de candidatos a una organización, sino solo a unos cuantos cuyas características se asemejan lo más posible a la necesidad de la organización.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización.

La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros.

### **Desventajas del reclutamiento externo**

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.

El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los



---

candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.

Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.

- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.

#### **4.6.4. Reclutamiento Mixto.**

En las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

#### **4.7. Selección de personal**

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión a la hora de contratación.

El proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de



---

filtración, de calificación a aquellos posibles candidatos al puesto vacante.

El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, a la persona más idónea, es decir aquella que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

La selección, es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. Ésta da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

Ahora bien, en esencia, la tarea de selección de personal procura dar solución a dos problemas básicos en las organizaciones.

- La adecuación de la gente al puesto.
- La eficiencia de la gente al puesto.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo. Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección, para captar nuevo personal. Este proceso se basa en tres aspectos clave.

- La planeación de personal. Ésta va a indicar a los gerentes de personal, qué vacantes tienen posibilidades de presentarse.
- La información para el análisis de puesto. Ofrece descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto.
- Se necesitan candidatos para que el gerente de personal cuente con un grupo



---

de estas personas entre los cuales escoger.

Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará adecuadamente.

Los objetivos del proceso de selección de personal son los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos, dichas etapas varían dependiendo de la organización, debido a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal.

El proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes. En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo, completo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Para lograr que se tomen en consideración factores relacionados con las tareas y ajenos a ellas, por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, que se mencionan a continuación:

- Recepción de los solicitantes.
- Entrevista preliminar.
- Formas de solicitud.
- Pruebas de empleo.
- Entrevista.
- Investigación de historia anterior
- Selección preliminar en el departamento de empleo.



- 
- Selección final por el supervisor.
  - Examen físico
  - Colocación.

El cumplimiento eficiente de cada una de las partes del proceso depende la colocación o el rechazo.

#### **4.7.1. Entrevista inicial**

La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera.

Durante este proceso el reclutador trata de indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. Igualmente, se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportaría o personas a la que el reportaría, ubicación física, etcétera, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha organización.

Los pasos que generalmente se siguen en una entrevista de selección se agrupan en 3 etapas principalmente:

1. Preparación antes de la entrevista, en éstas se desarrollan actividades como:

- Lectura y análisis de la solicitud de empleo o del currículum vitae del candidato.
- Identificación de posibles lagunas en la historia académica o laboral del solicitante.
- Situación familiar del candidato y estabilidad personal, familiar y laboral
- Pertenencia a grupos políticos, sindicales, sociales y profesionales.



---

Todos estos puntos conviene tenerlos presentes antes de iniciar la entrevista, ya que pueden conducirnos a una comprensión mayor de los valores reales del candidato.

2. Durante la entrevista es muy importante mantener una actitud cortés, sin perder en ningún momento el control de esta.

Los pasos que conviene a seguir en estos casos son:

Rapport, es decir, el establecimiento de un ambiente agradable y de naturalidad para el candidato.

- Formular preguntas referentes a su preparación académica, como inicio de la entrevista en sí.
- Preguntar sobre de su experiencia laboral del candidato y los motivos de los cambios de empleo, poniendo especial interés en las responsabilidades que tenía asignadas, la manera de cómo las cumplía, los recursos con los que contaba y la manera en que fueron evaluando los resultados que obtuvo en cada uno de ellos.
- Preguntar sobre su situación familiar, manteniendo, siempre el debido respeto por la intimidad de la vida del candidato.
- Preguntar sobre sus intereses personales y laborales y sus expectativas en caso de ingresar a nuestra organización, poniendo mucha atención en identificar que sus respuestas se refieran a visiones más o menos claras y específicas.

A partir de este punto se le debe proporcionar al solicitante la información que sea crea conveniente para tomar una decisión. Por ello, procedemos a la explicación de las características de nuestra organización, cultura, valores, productos, condiciones de trabajo y peculiaridades de la vacante. Para cerrar esta parte, creamos un espacio para la pregunta del candidato y para conocer su punto de vista acerca de la información que le proporcionamos. El paso último consiste en la despedida del aspirante preparándolo para canalización que posiblemente le daremos (agradecerle su participación o invitarlo a los exámenes psicométricos.)

3. Después de la entrevista las acciones que siguen son dos:



- 
- Canalizar al candidato, dependiendo de los resultados de la entrevista.
  - En su caso, fijar con la persona citas nuevas y escribir los informes.

Los exámenes o también conocidos test psicométricos son los encargados de medir cualidades psíquicas del individuo, las hay de varios tipos: de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiendes a reaccionar en ciertas circunstancias), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos más.

En el aspecto laboral, la finalidad de estas pruebas psicométricas es escoger de entre los candidatos, a los más aptos para ocupar vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. También permiten la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de los mismos que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etcétera.

Las pruebas psicométricas incluyen los siguientes aspectos:

- Inteligencia: Mide la capacidad para resolver situaciones de entorno mediante factores generales y específicos
- Habilidad: Mide capacidades más desarrolladas como la comunicación oral o escrita, entre otros.
- Personalidad: Medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.

#### **4.7.2. Exámenes Psicométricos**

Son una herramienta de medición que se utilizan cada vez más en el mundo laboral tanto en procesos de selección de personal como de evaluación interna, a fin de predecir mejor los comportamientos y el rendimiento. En particular, se presta especial



---

interés a la personalidad y las motivaciones, así como a la capacidad de razonamiento y a la inteligencia emocional.

En el aspecto laboral, la finalidad de estas pruebas psicométricas es escoger de entre los candidatos, a los más aptos para ocupar vacantes en las empresas.

Una prueba psicológica es un instrumento que se aplica de manera constante y sistemática para medir una muestra de conducta.

Es importante mencionar que las pruebas solamente proveen información del área que miden, no es posible evaluar a una persona en su totalidad con una sola prueba, además, indican como se encuentra la persona en el área medida en “ese momento”, puede ser que más adelante cuando se vuelva a medir los resultados cambien, ya que las formas de pensar y de ser se van modificando con el paso del tiempo.

No es ético ni profesional etiquetar a las personas por un resultado obtenido en una prueba. Es indispensable que quien aplique, califique e interprete una prueba esté capacitado para hacerlo y evitar que su juicio subjetivo intervenga en este proceso, además es de vital importancia conocer algunos aspectos éticos para su uso; en especial la forma en que se darán a conocer los resultados, cómo se utilizarán y la confidencialidad con la que se manejan. Se establece que sea un profesional capacitado en el tema quien tenga acceso a las pruebas y por eso se restringen.

Las pruebas psicológicas son un medio y no un fin, son “una herramienta” científica que el profesional en el área de psicología puede utilizar, sin embargo, la información obtenida debe validarse con la opinión del experto, tomando en cuenta otras técnicas como la observación y entrevista.

#### **Características indispensables de un test:**

- Estar estandarizados, ser objetivos.
- Constancias y fiabilidad.



- 
- Sensibilidad para diferenciar a los sujetos sometidos al test
  - Validez

### **Test Psicométricos.**

Básicamente miden y asignan un valor a determinada cualidad o proceso psicológico (inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo, felicidad, optimismo, tristeza, daño cerebral, comprensión verbal, etcétera.), y se dirigen a actividades de evaluación y selección, como también al diagnóstico clínico. Su organización, administración, corrección e interpretación suele estar estandarizada.

### **Test Proyectivos.**

Este tipo de test pone a prueba la individualidad de la respuesta de cada persona para así presumir rasgos de su personalidad, la actividad proyectiva puede ser gráfica; su uso suele ser más en el ámbito clínico, forense e infantil.

Un ejemplo de estas pruebas, son los dibujos de hombre bajo la lluvia, dibujo de una casa entre otras.

### **Clasificación por niveles**

**Test de Nivel I:** Pueden ser aplicados, corregidos y administrados por profesionales no psicólogos luego del entrenamiento debido por parte de un psicólogo (educadores, psicopedagogos, médicos, etcétera.), quizás el exponente más obvio de los Test Nivel I son las pruebas y exámenes de evaluación de conocimientos y de selección e ingreso a instituciones educativas.

**Test de Nivel II:** Pueden ser aplicados por profesionales no psicólogos, pero su corrección e interpretación debe ser realizada por un psicólogo, como por ejemplo los dibujos de la figura humana, de la familia que realizan los niños en su cotidianidad dentro de la escuela.



---

**Test de Nivel III:** Son de la exclusiva administración, corrección e interpretación de un psicólogo capacitado, suelen ser los test más relevantes y complejos de su área así como los de más difícil interpretación y análisis.

**La clasificación de los test por la conducta que miden son las siguientes:**

- **Test de inteligencia**

La inteligencia es el nivel medio de la capacidad de la persona para percibir, aprender, pensar, resolver problemas y adaptarse.

Se le relaciona con el Coeficiente Intelectual (CI), obtenido al dividir la edad mental por la cronológica.

**Un test de inteligencia adecuado debe incluir:**

- Comprensión verbal
- Facilidad de palabra
- Habilidad numérica o matemática
- Relaciones espaciales
- Memoria
- Percepción
- Razonamiento.

- **Test de personalidad**

Son los más utilizados debido a que al identificar los rasgos de personalidad, se puede diagnosticar y pronosticar conductas tanto sanas como patológicas en cualquiera de las áreas del sujeto. Estos ayudarán a verificar si las conductas se asemejan con el perfil que el puesto requiere.



---

- **Test de aptitudes**

“Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la practica o el ejercicio”.<sup>10</sup>

Los exámenes de aptitudes son utilizados por los entrevistadores, para conocer un poco más acerca de las habilidades con las que cuenta el postulante, y saber lo que puede llegar a ofrecer una vez que sea contratado.

Este test, evalúa por lo general estos tipos de aptitudes:

- **Inteligencia general**

Relacionado con la intuición y el sentido común dependiendo menos sin embargo del grado de formación o la cultura individual. Se manifiesta además en la posibilidad de adaptación a circunstancias y hechos tanto sociales como profesionales.

- **Aptitudes verbales**

Uso adecuado de la ortografía y el vocabulario. Relaciones semánticas, gramaticales o estructurales. Sinónimos y antónimos, etcétera.

- **Aptitudes Numéricas**

Conocimientos de matemática elemental para resolver cuestiones numéricas.

- **Aptitudes espaciales y mecánicas**

Captación de relaciones espaciales en cuanto a percepción de objetos, situación, movimiento y predicción de cambios.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, IDALVERTO. “Administración de recursos humanos, p. 154.



---

- **Aptitudes Administrativas**

Cualidades como sentido de la disciplina, saber ordenar, clasificar, codificar, archivar documentos y buena memoria.

Existen diferentes tipos de aptitudes requeridas según el puesto al que se está postulando nuestro candidato.

- **Directivos y jefes superiores:** test que miden la inteligencia general y razonamiento lógico, también pruebas de razonamiento verbal y de dotes de organización.
- **Puestos medios:** se evalúa la inteligencia general y aptitudes específicas según profesión:
  - ✓ **Administrativos:** aptitudes numéricas y de organización.
  - ✓ **Técnicos:** aptitud espacial y/o numérica.
  - ✓ **Informáticos:** razonamiento lógico, verbal, numérico y perceptivo o de atención.
  - ✓ **Comerciales:** Razonamiento lógico, verbal y dotes de organización.
  - ✓ **Ejecutores base** (vendedores, operarios...): las mismas aptitudes que otros cargos intermedios, pero no se suele exigir capacidad de planificar a medio o largo plazo, en este caso se prescinde de test de inteligencia general.
  - ✓ **Operarios de taller y subalternos:** atención, aptitud mecánica, aptitud espacial, comprensión de órdenes.

¿Cómo funcionan?

Descripción por competencias del puesto, para lo cual se selecciona un conjunto de reactivos indicadores de competencias que se integran en el mapa conductual del puesto.



---

Auto descripción de la persona; Las personas que son candidatos para ocupar el puesto se auto describen en dos instancias: su Yo Situacional y su Yo Fundamental, utilizando una lista abierta de reactivos que implican competencias y que se combinan para obtener el mapa conductual de la persona.

Se trabaja con los datos anteriores y se elabora un reporte que ofrece información valiosa sobre la adecuación de la persona al puesto.

- **Test de aptitudes especiales**

Tiene áreas que son:

- Capacidades sensoriales
- Aptitudes mecánicas
- Aptitudes artísticas
- Aptitud musical
- Creatividad
- Memoria

- **Test de actitudes**

La actitud se define como una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden.

- **Test de actitudes disfuncionales del Weismman**

Mide:

- Valoración del proceso de interacción social.
- Disposición al cambio.



---

Determina si se es o no vulnerable:

- Fracaso
- Frustración
- Depresión

Cada prueba tiene la intención de medir una parte de nosotros, de esta manera es más fácil llevar a cabo una buena selección de personal, ya que son instrumento básico para la toma de decisión al momento de elegir al candidato más idóneo para el puesto requerido. Entre las populares destacan las siguientes:

- **Dominancia Cerebral**

Basado en el modelo de Ned Herrmann que se inspira en los conocimientos del funcionamiento cerebral para averiguar los distintos estilos de aprendizaje. Plantea que el funcionamiento del cerebro humano es conducido por cuatro cuadrantes interconectados representados por cuatro modalidades de procesamiento mental. Él lo describe como una metáfora y hace una analogía de nuestro cerebro con el globo terrestre con sus cuatro puntos cardinales.

Así pues, los cuatro cuadrantes representan cuatro formas distintas de operar, de pensar, de crear, de aprender y, en suma, de convivir con el mundo.

Todas las personas tenemos algo de los cuatro cuadrantes, de ahí se derivan nuestras características y habilidades. Pero siempre hay uno que resulta más dominante en nuestra forma de aprender y actuar.



---

Mide:

### Estilos de Pensamiento

- Toma de Decisiones
  - Aprendizaje
  - Percepción
  - Comunicación
  - Resolución de Problemas
- 
- **Disc o Cleaver**

### Estilo de Comportamiento

Este instrumento mide el comportamiento de un individuo en función a cuatro factores:

D – Drive: Empuje o motivación al logro

I – Influence: Influencia que uno ejerce en los demás

S – Steadiness: Estabilidad

C – Compliance: Apego a las normas, estándares y lineamientos

Esta herramienta es muy importante para conocer la combinación de auto percepción que la persona tiene en estos cuatro vectores.

DISC es un lenguaje universal que se basa en la observación del comportamiento de las personas, es el "cómo" hacemos las cosas.

Es un lenguaje neutral, por lo tanto, no existen estilos correctos o incorrectos.

Nos explica la manera en que la gente se comporta cuando enfrenta problemas, cuando está con otras personas y sus procedimientos.

El DISC identifica cómo la gente encara la ejecución de tareas y la implementación de sus decisiones.



---

- **Allport**

#### Factores de Motivación

Este instrumento nos permite asegurar la alineación de los valores de la persona con su estilo preferente de pensamiento. El conocimiento de los valores fundamentales de un individuo y la determinación de alineación con su estilo de pensamiento y comportamiento nos dan la pauta del potencial de posibilidad de que la persona pueda caer en mensajes confusos o cruzados.

Identifica los siguientes patrones:

- Conocimiento (A)
- Económico (A)-Acumulación de riqueza
- Estético (D)- Producción de la belleza
- Social (C)- Ayudar a los demás
- Poder (B)- Tener poder
- Espiritual (C)- Tener acceso a la divinidad

#### **4.7.3. Entrevista especializada**

La entrevista es la técnica más utilizada para la selección del personal que integrará nuestro equipo de trabajo.

Existen diversos tipos de entrevista, entre los cuales se destacan, la entrevista filtro, o inicial, y la entrevista de selección o especializada, en la primera, se puede apreciar una entrevista rápida y superficial, que nos servirá para descartar a los candidatos que continuaran o no, en el proceso de selección, por lo general, está la realizan los encargados del área de reclutamiento y selección de personal, para ver si el candidato cumple con los requisitos y cualidades que la requisición del puesto estipula.



---

En la segunda, la entrevista especializada, se realiza con el fin de apreciar si el candidato tiene las habilidades necesarias para poder desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo que va a ocupar, se profundiza a cerca del curriculum del aspirante; así como sus habilidades, en ocasiones pueden realizarse pequeñas pruebas orientadas principalmente a las actividades específicas que desempeñara el candidato, y esta es realizada por el jefe inmediato de la persona que ocupará la vacante.

Por lo general una entrevista especializada, suele ser una entrevista dirigida; en la cual no se especifican las preguntas, más bien solo se especifica el tipo de respuestas que se desea escuchar de los candidatos y las preguntas se van dando sobre la marcha de la misma entrevista y con el fin de conocer la información más explícita a cerca de las habilidades del candidato.

La entrevista se compone de dos aspectos fundamentales que ayudaran al entrevistador a tomar una decisión adecuada, estos son:

### **Contenido de la entrevista**

Es toda la información que el candidato proporciona en curriculum, su experiencia laboral, escolaridad, etcétera. En la cual se profundiza dentro de la misma.

### **Comportamiento del candidato**

Pretende obtener una imagen mejor del candidato, evaluando su comportamiento en general independientemente de su calificación profesional.

El desarrollo de la entrevista de selección se compone de 5 etapas:

- Preparación de la entrevista: en esta etapa, se busca una mayor absorción de la información del candidato, se hace una lectura preliminar del curriculum, y el entrevistador, busca la mayor cantidad posible de información del puesto, y de las características que este exige.



- 
- Ambiente: se trata de preparar tanto el espacio físico como el psicológico, para poder realizar la entrevista de una mejor manera, en el ámbito físico, nos referimos a que el lugar debe ser privado, sin ruido, sin interrupciones, por lo general se aconseja una sala pequeña en la que no interfieran personas; con el aspecto psicológico, hacemos referencia al clima del desarrollo de la entrevista, no debe existir un ambiente tenso y tampoco deben existir presiones de tiempo.
  - Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso en esta dependiendo del tipo de entrevista (*totalmente estandarizada, estandarizada, dirigida o no dirigida*) se inicia una interacción entre el entrevistado y el entrevistador, en la cual, uno busca la información necesaria a cerca de las habilidades que tiene el entrevistado; y este por su parte busca empaparse de la información necesaria a cerca del puesto, para poder tomar sus decisiones.
  - Cierre de la entrevista: Es el momento en que la entrevista se concluye, y se le da información al candidato a cerca de lo que procede en caso de ser seleccionado.
  - Evaluación del candidato: En esta etapa el entrevistador debe evaluar si la persona que entrevistó es la adecuada, y tomar la decisión.

#### **4.7.4. Estudio socioeconómico.**

El estudio socioeconómico es una herramienta que nos permite conocer el entorno económico, laboral y social de una persona en particular. Se trata de una investigación con la intención de conocer aspectos propios de una persona investigada, tales como su situación económica actual, su forma de vida, su entorno familiar y social y nos sirve para poder conocer el ambiente en el cual está inmerso el candidato. Ayudan a tomar una mejor decisión disminuyendo la rotación de personal y posibles litigios, los estudios socioeconómicos recaban la información más completa del candidato.

En este, se recaba y se valida la información del candidato que incluye básicamente:



- 
- Datos Personales
  - Información Familiar
  - Escolaridad
  - Dependientes Económicos
  - Situación Económica familiar
  - Situación Social y Características de la Vivienda
  - Fotografías del Candidato
  - Fotografías de la Vivienda (interior y exterior)
  - Referencias Personales y Laborales
  - Cotejo de Información con INFONAVIT

Pudiera pensarse que dicho estudio, no es determinante para contratar a alguien; sin embargo, dependiendo de la empresa, un estudio socioeconómico puede frenar una contratación ya aceptada.

Es por esto que las empresas invierten una cantidad considerable de recursos en la realización de estudio socioeconómico a los nuevos empleados; es la manera más confiable de confirmar los datos que un candidato expone tanto en su CV, como en las entrevistas previas de selección. Este por lo general lo realiza algún Outsourcing; es decir, empresas dedicadas 100% a este giro de negocio.

En México el procedimiento para la realización de un estudio socioeconómico es el siguiente:

- Una vez teniendo clara la selección del candidato por parte de la empresa para el puesto de trabajo específico, esta se contacta con el departamento específico que los realiza, o bien con una empresa que se dedique a la realización de estudios socioeconómicos.



- 
- Quien realiza los estudios socioeconómicos, recibe los datos de la persona a la que tiene que aplicar el estudio y contacta por teléfono para agendar una cita en su domicilio.
  - El ejecutivo llega al domicilio, se identifica y comienza el interrogatorio.

Se comienza preguntando por los datos personales, aficiones, qué hace la persona en su tiempo libre, a qué se dedican los otros miembros de la familia, qué salario tienen, etcétera. Se pregunta también por las empresas donde ha trabajado, el salario percibido, los motivos de salida y los estudios alcanzados. Por último, una vez has mostrado tus títulos, tu documentación en regla, etcétera. te toman unas fotos dentro y fuera de casa.

- En algunos casos también se investigan las referencias laborales llamando a las empresas donde ha laborado el candidato/a sobre su rendimiento, si lo recomiendan, etcétera. y se cotejan las cotizaciones en el IMSS para ver los períodos si coinciden, así como los antecedentes no penales, etcétera.

La información recabada por el equipo especializado se envía al personal del área correspondiente, para que estos sean quienes tomen la decisión con base a lo estipulado en este proceso y lo visto en ocasiones

#### **4.7.5 Exámenes médicos.**

Una vez que el entrevistador ha tomado una decisión acerca de que candidato va a contratar; se debe dar paso al siguiente filtro, el cual es el examen médico; este se realiza con el fin de poder evaluar la salud y aspectos físicos con los que cuenta el



---

candidato, que nos permitirá saber si es apto o no para poder desempeñar su nuevo empleo, bajo el contexto ambiental en que este se lleva a cabo.

El examen pre-ocupacional o examen médico, permite determinar con precisión el estado de salud del trabajador, pudiendo así orientarlo hacia tareas que no le sean perjudiciales, de acuerdo con sus aptitudes.

“El examen médico de ingreso: examen realizado y determinado por un médico, para conocer el estado físico y mental del trabajador para determinar si es factible o no que se exponga a las sustancias químicas peligrosas presentes en el centro de trabajo”<sup>11</sup>

La realización del examen médico pre-ocupacional está establecida en la ley federal del trabajo lo cual se cita a continuación:

**“Artículo 132.** Son obligaciones de los patrones. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

**XVII.** Cumplir el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios.

**Artículo 134.** Son obligaciones de los trabajadores:

**X.** Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable;

---

<sup>11</sup> NORMA Oficial Mexicana NOM-005-STPS-1998 apartado “G”



---

**Artículo 504.** Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste;

II. Cuando tenga a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Si a juicio de este no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse.

III. Cuando tengan a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital, con el personal médico y auxiliar necesario.

IV. Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores”.<sup>12</sup>

#### **4.8. Evaluación y control de los resultados**

El proceso de reclutamiento y selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar este proceso con rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etcétera. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas?

Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, es decir, de sus salidas. Esta

---

<sup>12</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO 2015.



---

retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- a) Costos de personal: comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal que se involucra durante este proceso.
- b) Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etcétera.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en exámenes médicos de admisión, etcétera.
- c) Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.

#### **4.9. Contratación.**

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Es necesario que el patrón tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados porque, de otro modo, no tiene señalados o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, es decir la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y, sobre todo, la duración del contrato. Además, el patrón puede ser multado por las autoridades del trabajo si le falta este documento. La falta del documento no favorece al patrón, porque la Ley Federal del Trabajo, dice que si no existe el contrato, el trabajador tendrá de todos modos garantizados sus derechos. Por el contrario, el patrón es culpable de no haber redactado por escrito y no haber dado una copia del documento al trabajador.



---

Contrato de trabajo: Es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

El contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo.

Nuestra ley autoriza tres tipos de contrato por su duración:

1. Por tiempo indeterminado o indefinido
2. Por obra determinada
3. Por tiempo determinado o fijo

La regla general es que el contrato sea por tiempo indefinido, porque normalmente se necesitan los servicios de un trabajador para cubrir las necesidades permanentes del negocio.

Sin embargo, a veces se necesita hacer trabajos que no son permanentes, como por ejemplo ampliar las instalaciones. En este caso se celebrará un contrato para obra determinada. Este contrato debe describir con detalle la obra que se va a realizar. Si se trata de suplir a un trabajador que está incapacitado o que disfruta de vacaciones, debe celebrarse un contrato por tiempo determinado o fijo. Este contrato debe precisar el nombre del trabajador ausente y la razón por la que esta fuera del trabajo: por incapacidad o vacaciones, según el caso.

En esta fase se preparan todos los papeles para formalizar el contrato y dar de alta al trabajador ante el Seguro Social.





---

## 5. NUEVAS TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### 5.1 Outsourcing

El Outsourcing, traducido al español significa subcontratación, tercerización o externalización, es un proceso económico en el que una empresa toma fondos destinados a la ejecución de determinadas tareas y se los entrega a una empresa externa especializada que es quién se encarga de ejecutar estas tareas por medio de un contrato.

Algunas de las metas principales son:

- Centralización en las actividades propias de la empresa
- Entregar las tareas colaterales a empresas externas
- Reducción de:
  - ✓ costos.
  - ✓ riesgos
  - ✓ manejo de activos
  - ✓ personal directo

### Ventajas del Outsourcing

De acuerdo con las experiencias que han obtenido empresas a nivel mundial, son varios los beneficios que el Outsourcing ha brindado, cuyos resultados han sido comprobados, a continuación, se mencionan los beneficios más importantes

1. Disminución del costo del producto o servicio.
2. Mayor calidad hacia el cliente.

Algunas mejoras que han podido visualizar los clientes son en cuanto a la calidad de sus productos o servicios en el sentido de:

- Entregas exactas bajo fechas previamente estipuladas.
- Menor cantidad de productos defectuosos a devolver.



- 
- Mayor aceptación de los consumidores finales del producto o servicio.
  - Mejor manejo logístico en caso de aumentos repentinos.
  - Adecuado manejo de residuos, así como de los productos a todo nivel.
3. Capacitación del Persona.
  4. Enfoque a las Prioridades.
  5. Maximización de la Infraestructura.

### **Desventajas competitivas del Outsourcing**

En el lado positivo del Outsourcing vemos que es una estrategia de negocios donde se brindan alternativas positivas, pero de lado negativo también se encuentran varios aspectos los cuales se han podido identificar como ligeras desventajas, donde al no ser detectadas inteligentemente y tratadas dentro de la organización podrían conllevar a problemas de un alto riesgo. Algunas desventajas son:

1. Manejo Incorrecto del Contrato.
2. Pérdida de Autonomía y Control.
3. Desmotivación del Recurso Humano.

### **5.2. Empowerment**

El Empowerment se puede aplicar como una estrategia de mejora en la eficiencia de las actividades inherentes a la comunicación corporativa y gestión de talento humano así como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano, en este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio. Asimismo, el Empowerment se produce cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimientos y recursos



---

requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la institución.

### **Concepto de Empowerment**

Empowerment se ha traducido como “empoderamiento, fortalecimiento, otorgamiento de poderes” pero resulta difícil encontrar una definición absoluta de Empowerment, ya que es un concepto muy amplio, el cual también “significa “facultar” a los empleados. Es decir, intentando liberar el conocimiento y energía de los empleados, para que compartan información y tomen decisiones efectivas en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar a su máximo potencial en su trabajo”<sup>13</sup>.

De acuerdo a Frankiln Fincowsky, Enrique Benjamín, en su Anexo 3 “Empowerment” la edificación de una organización basada en el Empowerment, implica actuar sobre ocho criterios clave que a continuación de mencionan:

1. Cambiar los modelos mentales. La base sobre la que descansan el Empowerment es el cambio radical de la visión gerencial. Si este cambio no se da, se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. Generar un compromiso por parte del empleado. El ideal es lograr una actitud en que el empleado actué como si los logros de la organización fueran suyos.
3. Rediseñar las funciones de dirección. Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la organización, poniendo especial cuidado en definir las “fronteras”, que consiste en establecer el ámbito dentro del cual los equipos auto-dirigidos se movilizaran con libertad y autonomía.

---

<sup>13</sup> Anexo 3, Frankiln Fincowsky, Enrique Benjamín, “Empowerment”, pág. 7;  
<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/anexo3.pdf>



- 
4. Diseñar una política de empleo “sin garantías”. Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo. Esta política de empleo difiere de la tradicional y de la política de empleo permanente que han utilizado las compañías japonesas y algunas norteamericanas desde hace varias décadas.
  5. Política de compensación “en riesgo”. Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
  6. Nuevo enfoque de la administración de la información. Administrar la información de forma tal, que las decisiones sean tomadas por equipos de trabajo, de esta manera la información que quedaba en manos de directivos tendrá que bajar a los equipos.
  7. Crear células o equipos autodirigidos. El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros, constituyen parte del desafío de este tipo de organizaciones.
  8. Diseñar la temática de los equipos autodirigidos. La dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil e implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, especialmente durante su periodo de gestión e implementación.

El Empowerment, crea una organización flexible, creativa, eficiente y competitiva, en la que la satisfacción de los empleados debe ser congruente con el logro de los objetivos de la organización.

### **Aspectos de Empowerment**

El Empowerment está compuesto por dos aspectos: El primer aspecto es el Empowerment estructural y el segundo aspecto es el Empowerment psicológico. Con el fin de comprender esta herramienta para la gestión de personas a nivel organizacional, es necesario hacer una mención amplia de sus dos aspectos.



---

## **Empowerment Estructural**

Rosabeth Moss Kanter (1977, 1993), una destacada profesora de la Universidad de Harvard y escritora, en 1993 desarrolló la teoría del Empowerment estructural, donde se considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y la obtención de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad (Kanter, 1993).

Las estructuras de Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera (Kanter, 1993):

- El acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- El acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- El acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.



---

## **Empowerment Psicológico**

Sobre el Empowerment psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal (Konger & Kanungo, 1988).

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los trabajadores. En tal sentido, estos autores definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Konger & Kanungo, 1988).

En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas & Velthouse, 1990):

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones. A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990):



- 
- El impacto: es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
  - Competencia: se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado.
  - Significado: es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
  - La autodeterminación: es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

En 1995 la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el Empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer, 2006)

Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructor de Empowerment psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un Empowerment más bajo, pero no significaría su extinción (Spreitzer, 2006) en (Jáimez Román & Bretones, 2011).

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el Empowerment psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, 1999:161) y (Menon, 2001:153). En este nuevo concepto el Empowerment se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:



- 
- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
  - Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
  - La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

### **5.3. Reclutamiento 2.0**

El reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo de reclutamiento tradicional en el cual las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los Recursos Humanos las necesidades de talento y puestos de trabajo a cubrir, pero adaptado a las nuevas tecnologías (Gimeno, 2014). Aunque pueda parecer lo contrario, no se refiere simplemente al uso de Internet a la hora de reclutar si no que va un paso más allá de los procesos en los cuales los profesionales de Recursos Humanos utilizan las herramientas proporcionadas por la Web.

Es un nuevo esquema de reclutamiento que consiste en la búsqueda y selección de talento a través de la web, apoyada de las redes sociales y de un software social. Tiene como objetivo encontrar al candidato ideal para cada puesto en una organización. Los candidatos reclutados y las empresas establecen una relación más directa a través de diversas herramientas interactivas que ofrece internet.

Con el reclutamiento 2.0, los candidatos tienen la oportunidad de sacarle más partido a su perfil y se pueden enfocar en conseguir contactos profesionales mediante el networking. Los profesionales y candidatos son tratados con más transparencia a través



---

de los nuevos canales sociales y de comunicación.

El Reclutamiento 2.0 implica también utilizar un software de reclutamiento que les permita a los reclutadores solucionar su problema principal, la falta de tiempo para “revisar” toda la información de un currículum con la finalidad de encontrar un buen prospecto.

Una adecuada y correcta utilización de las redes sociales y un sistema de Software Social pueden optimizar en forma sorprendente, de principio a fin, el proceso de reclutamiento y selección, lo que permite a los responsables de estos procesos, agregar valor a la empresa; obteniendo en forma inmediata y con calidad, información curricular con perfiles aptos para las posiciones a cubrir.

Las ventajas de utilizar un Software de Reclutamiento son principalmente ahorrar tiempo, dinero y automatizar todas aquellas tareas manuales que realizan los reclutadores pero que no añaden valor.

Este nuevo método de búsqueda de talento permite que los candidatos ya no busquen empleo, sino que ahora son buscados por las empresas mediante sus perfiles en diversas herramientas interactivas disponibles en internet como son las redes sociales, foros, blogs, etcétera.

### **Características del Reclutamiento 2.0**

Con las nuevas tecnologías, las empresas y los profesionales de RRHH se han adaptado al Internet y al uso de las redes sociales. Es un hecho que la nueva selección de personal representa un proceso en constante evolución y que el concepto de reclutamiento 2.0 cada día es más real.

La tarea del reclutamiento y selección debe visualizarse con una óptica de 360° en cuyo escenario la tecnología informática y las redes sociales deben estar consideradas para obtener una ventaja notable.



---

## Redes sociales

Las redes sociales representan el máximo exponente de lo que significa el reclutamiento 2.0, es el lugar preferido para crear y compartir contenidos, crear una red de contactos y construir una reputación digital.

Cuando hablamos de las redes sociales en el proceso de reclutamiento no solo nos estamos refiriendo a las redes sociales profesionales como son LinkedIn o Xing, sino también a las personales, las cuales son el complemento perfecto a otras fuentes de reclutamiento.

A través de las redes sociales podemos encontrar información adicional sobre aficiones, intereses e inquietudes de los candidatos.

Los valores, ideología, gustos, amigos y familia forman parte de una persona y en menor o mayor grado influyen en la vida laboral. El reclutamiento 2.0 toma en consideración cada uno de estos aspectos y en base a esta evaluación se determina si es el tipo de empleado que se requiere para una organización.

- **Personales**

### Facebook

Es la red social por excelencia, con 2.196 millones de usuarios a nivel mundial (Trecebits, 2018). Algunas de las organizaciones cuentan con páginas diferenciadas para llevar a cabo esta labor de reclutamiento, como por ejemplo Acciona, denominada “Acciona First Job” o BBVA, “BBVA Selección”, en ellas encontramos no solo las ofertas de empleo o planes de carrera de la compañía sino también multitud de contenidos relacionados con el empleo o cómo encontrarlo.

Además, Facebook es un excelente canal para complementar la información obtenida a través de otras fuentes, información relativa a gustos, intereses, comportamientos o actitudes de posibles candidatos. A través de Facebook, las organizaciones afianzan la relación con seguidores y futuros candidatos, se trata de interactuar con ellos, crear contenidos y animarlos a compartirlos, así como fomentar estas prácticas por parte de los empleados para conseguir, a través de la red de contactos de los mismos, que la



---

información sobre noticias y vacantes de la organización se expanda. Es uno de los sitios donde se puede observar de mejor manera lo que se dice de la organización y saber si la estrategia de employer branding llevada a cabo por la organización es efectiva.

## **Twitter**

Con esta plataforma social podemos fácilmente hacer un seguimiento de lo que les interesa a los candidatos, además de mantener un buen contacto con ellos. Obtén su atención con un retweet, inclúyelo en favoritos o respondiendo a algunos de sus otros tweets.

Esta plataforma brinda un panorama muy general de la capacidad del candidato, hay que tomar en cuenta su número de seguidores, a quién sigue, sus publicaciones, retweet, etcétera. Toma en consideración que en esta plataforma suelen tener éxito aquellos que son verdaderos expertos en una determinada área y en muchas ocasiones reclutarlos no es tarea sencilla.

A través de ella se pueden crear contenidos relevantes en apenas un par de líneas, por lo que los usuarios deberán emplear toda su capacidad de creación e innovación a la hora de publicar un “tweet”.

El funcionamiento de Twitter es sencillo, se trata de ir estableciendo una red de seguidores (followers) y crear contenidos, los cuales estos seguidores pueden leer, contestar y “retuitear”, es frecuente añadir links que nos dirigen a contenidos más amplios, blogs o páginas web. Además, se añaden etiquetas o “hashtags” para mencionar el tema sobre el que se escribe, ya que la búsqueda de contenidos se realiza por palabras clave. Por ejemplo, una empresa que quiera dar a conocer una nueva página de empleo o para reclutar talento publicaría su tweet acompañado de alguno de los siguientes hashtag #empleo #selección #job #career. Además, si incluimos hashtags como #química #turismo o #fisioterapia, por ejemplo, haremos más visibles estas ofertas a los candidatos dedicados a estos sectores.



---

Al igual que Facebook, se puede utilizar para desarrollar la estrategia de employer branding de la compañía, hacer partícipes de la vida a través de la web social de la organización, crear contenidos e interactuar con seguidores, que pueden convertirse en futuros candidatos.

Para mayor utilidad, Twitter funciona como una aplicación para terceros y a través de ella, se pueden actualizar todas las cuentas del usuario mediante un solo click, lo cual supone un gran ahorro de tiempo.

- **Profesionales**

### **LinkedIn**

Es la red profesional por excelencia tanto para reclutadores como para candidatos. La mayoría de las empresas españolas usan esta red social para llevar a cabo sus procesos de selección y reclutamiento.

Se basa en la experiencia profesional y conocimientos por lo que una vez registrado puedes colgar tu currículum. Pero lo realmente importante es crear un perfil atractivo con el que establecer una red de contactos. En LinkedIn, más que en cualquier otra red social, lo que aporta valor son los contactos, conseguir un tejido de contactos de calidad es fundamental para erigir una reputación digital en esta red, ya que a través de ellos se puede conseguir recomendaciones o validaciones. Se puede participar en grupos relacionados con tu profesión o estudios con los que interactuar.

En LinkedIn podrás ver los temas más populares en determinado momento entre miembros de tu empresa o del sector, tendencias y ofertas de empleo. Además, te ofrece una sugerencia de contactos en base a tu experiencia profesional, tus contactos de Facebook o tu correo electrónico.

Ofrece un buscador para encontrar gente, empresas y empleo, puedes establecer tus preferencias en cuanto a ubicación, experiencia, tamaño de la empresa o sector.

Además, con la cuenta Premium las empresas pueden aplicar una segmentación por países, sectores o palabras clave para el puesto, así como acceder a los siguientes servicios:



---

LinkedIn Recruiter: a través del cual se puede ver el perfil del candidato sin aceptación.

Jobs Network: muestra la oferta únicamente a los candidatos que se ajustan al perfil requerido, incluidos los pasivos.

CareerPages: ofrece mejoras en la página de la empresa a la hora de publicar ofertas, destacar empleados y promocionar la imagen corporativa.

### **Sitios web**

Las bolsas de trabajo en Internet son una herramienta de alta efectividad al momento de buscar al mejor talento.

En la actualidad muchas empresas utilizan estas plataformas para captar a personal. Esta tendencia está en continuo aumento con lo que Internet es y será cada vez más uno de los elementos más importantes en la captación y selección de personal.

A continuación, se muestran las plataformas más utilizadas para reclutar al personal:

- **Computrabajo**

Esta web ofrece a las empresas herramientas avanzadas para la gestión de los procesos de selección y facilita a los profesionales el acceso a nuevas oportunidades de empleo.

A través de ella los empleadores suben sus ofertas de empleo con la finalidad de encontrar a los candidatos más afines a los perfiles que buscan. Es un sistema de uso sencillo que le permite a los empleadores hacer un proceso rápido de reclutamiento.

- **OCC**

Es la bolsa de trabajo en línea líder en México. Es un sitio para encontrar empleo a cualquier nivel que se ha especializado en optimizar las estrategias de reclutamiento de las empresas en el mercado nacional. Esta plataforma ofrece una herramienta en línea totalmente integrada y a la medida de las necesidades de la empresa, que busca facilitar el proceso de selección y contratación de candidatos.



---

- **Bumerán**

Es un sitio web de reclutamiento de personal, que brinda servicios a las empresas como a las personas que buscan trabajo.

- **Indeed**

Es un sitio web que le permite a las empresas atraer talento, puedes hacerlo de manera gratuita o bien te permite que patrocines el empleo haciendo más destacada la oferta.

#### **5.4. Employer Branding**

El Employer Branding es la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, es la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos. Es una estrategia que combina el marketing y los RRHH para conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral. El objetivo es gestionar la marca de la empresa hasta convertirse en un referente empleador. En estos momentos, los procesos de selección comienzan a invertirse y muchos candidatos, especialmente los de mayor talento, son los que eligen a sus empleadores.

De este modo, las organizaciones no sólo tienen que “luchar” por conseguir a los mejores profesionales, sino que deben promover el compromiso y orgullo por pertenecer a ella entre su equipo. Así, atendiendo a este doble fin, toda estrategia de employer branding debe centrarse en dos direcciones:

**Interna:** sus empleados. De nada sirve conseguir nuevos profesionales si el propio equipo que conforma a la organización no está motivado, satisfecho y perfectamente identificado con su trabajo y los valores de la empresa. Hay que fomentar el compromiso entre quienes luchan día a día por sacar adelante la compañía y mejorarla. Además, serán los propios profesionales los mejores embajadores de tu marca.

**Externa:** candidatos. Hay que llamar la atención de los mejores profesionales del mercado. Atraerlos y retenerlos supondrá una ventaja competitiva para la empresa. Para conseguirlo es necesario transmitir los valores de la empresa, destacando aquello



---

que la hace única y en definitiva, cómo es el día a día de un empleado. Si se logra que el profesional se identifique, acudirá por él mismo a la compañía.

¿Por qué es importante el Employer Branding?

Cada vez más empresas son conscientes de que cuidar su Employer Branding es tan importante como cuidar de su marca global.

Hoy en día, los candidatos tienen a su alcance toda la información que necesitan sobre las empresas, y son especialmente críticos. Buscan en Google y en las redes sociales información de la empresa y consultan opiniones de otros trabajadores, es decir, se forman una opinión previa antes de inscribirse a las ofertas de una que solicita una compañía.

Para que una empresa sea competitiva y pueda atraer al mejor talento, debe cuidar muchísimo su presencia en redes sociales y la información que tanto la empresa como los propios empleados compartan en Internet. Hoy en día es muy importante cuidar la percepción que el talento tiene de una empresa, ya no sólo la que tienen los posibles compradores.

Cuidar todas las fases y dominar todos los elementos que inciden en esta percepción marcará la diferencia y se convertirá en un referente para los candidatos.

Para que una estrategia de Employer Branding funcione tiene que contar con ciertas características que ayuden a formar los cimientos de la misma, como son:

**Transparencia:** Mostrar los verdaderos valores de tu compañía, su forma de trabajar y cómo tratas al talento.

**Prioridad al talento:** Es necesario saber qué es lo que busca el talento en un puesto de trabajo para crear una propuesta de valor atractiva. En otras palabras, hay que asegurarse que esta estrategia va a cubrir las necesidades del candidato ideal.

**Opinión de los empleados:** Los trabajadores son los mejores embajadores de una compañía. Ellos saben perfectamente cómo es trabajar para la empresa. Es necesario que ellos sean los que expliquen los beneficios que ofrecen la empresa, cómo es la cultura de esta y el ambiente que se respira día tras día.



---

Redes sociales: Representa el canal perfecto para comunicar los valores de una empresa de forma transparente. Hay que utilizarlas para mostrar cómo es el día a día de la compañía, eventos, etcétera.

Involucra a toda la empresa: Para que la estrategia de Employer Branding sea exitosa toda la compañía debe estar involucrada. No sólo el departamento de Recursos Humanos. Es indispensable enamorar a los empleados con políticas de fidelización y ellos ayudarán a atraer a más profesionales con talento.

Una aplicación efectiva de la estrategia del Employer Branding, puede ayudar a una empresa a contratar a los mejores talentos para cada negocio.

## **5.5 Benchmarking**

### **En recursos humanos.**

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

En resumen, el benchmarking es un proceso que nos permite hacer una comparación de aspectos de nuestra organización en relación con los competidores más fuertes del mercado, esto mediante una recopilación de información en la que se obtienen nuevas ideas, para poder adaptarlas y ponerlas en práctica de acuerdo a nuestras necesidades.

Existen diferentes tipos de benchmarking:

En primer lugar, encontramos el interno; este se suele dar en las grandes organizaciones que por lo general están compuestas de numerosos departamentos en los cuales se comparan los niveles alcanzados en la organización.



---

El segundo es el competitivo; suele utilizarse cuando existe una competencia agresiva en el cual se comparan los aspectos de los competidores más directos con los líderes del mercado, sobre cierto producto o servicio.

Por último, tenemos el funcional; este se basa en una comparación con empresas que no son de nuestra industria en la cual se obtiene información de un competidor no directo.

En el ramo de recursos humanos, es una técnica muy utilizada para darnos una idea acerca de las prácticas de recursos humanos que otras empresas llevan a cabo y de las cuales podemos aprender y adaptarlas a nuestra organización, para mejorar, marcar nuevos objetivos y conseguir una posición de liderazgo frente al resto.

El benchmarking puede ser una herramienta que nos facilite el camino siempre y cuando se realice de manera adecuada y en conjunto con todo el personal de recursos humanos, así como al resto de procesos orientados a la mejora de la calidad en las empresas. Debemos compararnos con los mejores en el área de recursos humanos en este caso; investigar acerca de las ventajas competitivas de nuestros competidores, pero de una forma pacífica.

### **Proceso de Benchmarking**

Esta herramienta busca alternativas que proporcionen respuestas a las necesidades de cambio o expectativas de mejora en las organizaciones. Por lo tanto, previamente al desarrollo de un estudio concreto de benchmarking, sería preciso identificar qué prácticas de recursos humanos deseamos mejorar y también cuál es su finalidad:

- Alineación de prácticas de recursos humanos a estrategias empresariales previamente establecidas
- Consecución de objetivos de mejora en gestión (clima laboral, identificación y retención del talento, etcétera.)



- 
- Resolución de problemas detectados (elevado absentismo y rotación de puestos, carencia de “compromiso” con la organización, etcétera.)

Una vez que se determina la necesidad de cambio se puede dar paso a establecer el proceso que se llevara a cabo.

### **1. Planificación**

- Identificar el contenido de estudio: qué estrategias, políticas o gestiones se pretenden mejorar.
- Elegir las organizaciones “con buenas prácticas” elegimos como “socios de benchmarking”.
- Determinar los métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, utilizaremos para elaborar un cuadro comparativo entre nuestra Organización y la Organización de referencia.
- Formación de un equipo de trabajo.

### **2. Recopilación de información**

- Identificar socios de benchmarking potenciales, en base a indicadores de “buenas prácticas” en el ámbito de Dirección y Gestión del Capital Humanos
- Planificar métodos para recopilar de datos: inicialmente se emplean Cuestionarios y Entrevistas personales o telefónicas y posteriormente visitas técnicas.

### **3. Integración**

- Determinación del punto de partida en nuestra organización.
- Construcción de una matriz comparativa entre nuestra Organización y la Organización de referencia (entorno-cultura, estrategias, procesos, tema concreto de estudio, etcétera.)



- 
- Identificación de “mejores prácticas”, mediante análisis de las actividades que las hacen posibles.
  - Proyección de niveles de rendimientos futuros. Qué objetivos, también en términos cualitativos y cuantitativos, pretendemos alcanzar
  - Comunicación de resultados a la dirección y a los niveles implicados en el estudio con la finalidad de fomentar su implicación
  - Establecimiento de objetivos funcionales: cuantificables, alcanzables y realistas

#### **4. Acción**

Comunicar resultados a la dirección y a los niveles implicados en el estudio con la finalidad de obtener compromisos para el cambio.

- Desarrollo de planes de actuación adaptados a las características, estilos y valores culturales de nuestra organización, que suponen organizar el proceso de cambio con determinación de actividades y procesos específicos a seguir.
- Supervisión e información sobre el progreso, mediante un control y seguimiento que haga viable revisar la fijación de objetivos y efectuar los reajustes precisos.

Con esta herramienta podremos conocer un poco más sobre las prácticas entorno a recursos humanos que realizan nuestros competidores y las cuales nos permitirán la realización de una estrategia para poder establecer un mejoramiento en nuestra organización.

#### **5.6. Downsizing**

Para comenzar a hablar del DOWNSIZING debemos explicar el significado; es una palabra escrita en inglés, que se puede traducir de la siguiente manera: “dow” que en español significa “bajar” y “sizing” que se traduce como “tamaño”; en conjunto esta palabra se traduce como “bajar el tamaño” pero no solo haciendo referencia al personal, sino también a sus costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de



---

trabajo, es decir, hacer un adelgazamiento en cuestión al tamaño de nuestra organización.

El downsizing es una herramienta que surge en una empresa de los Estados Unidos en la década de los 70' dentro de la industria automotriz, como una necesidad de recortar personal para evitar la desaparición y posteriormente replantear sus objetivos para combatir a la competencia y lograr la permanencia de la misma organización.

En la actualidad es una herramienta que suele ser bastante utilizada por las organizaciones tanto en el sector público como privado, ya que elimina las funciones que ya no se consideran importantes dentro de la misma y a su vez se deshace del personal que no da los rendimientos adecuados en función a los resultados; y así permite la reorganización de una empresa motivada a la mejora de los sistemas de trabajo, incluyendo la reestructuración de la organización en todos los niveles y el ajuste en el número de trabajadores para conservar la operatividad y competitividad en el entorno en el que se encuentra inmersa.

Hoy en día, las empresas están expuestas a constantes cambios, debido a la alta competitividad y globalización existen en la sociedad, para poder enfrentar estos desafíos, deben valerse de una variedad de herramientas que les conduzcan al éxito y aseguren su subsistencia; mismas que han aprendido a utilizar el downsizing como herramienta gerencial en pro del cambio, del ajuste tecnológico, de la globalización y de la reestructuración de los negocios.

### **Objetivos del Downsizing**

Es una estrategia que debe aplicarse con cautela, ya que de ella dependerán acciones que afectaran directamente a la productividad de la empresa, tiene como principales objetivos dentro de la organización:

- Conservar la permanencia de la organización en el mercado, y darle la capacidad para poder afrontar las situaciones adversas que se presenten día con día.



- 
- Innovar mediante la aplicación procesos de tecnología.
  - Disminuir los costos referentes al personal, para lo cual se debe reducir y simplificar los procesos, haciéndolos más simples y productivos
  - Aumentar el rendimiento laboral.

De igual manera se puede ver como una medida de prevención en la organización, para poder revisar procesos, sistemas de trabajo, y sobre todo repensar el tamaño de la empresa todo enfocado a la competitividad de la empresa al medio.

### **Tipos de Downsizing.**

Existen dos maneras de diferenciar a esta útil herramienta, por un lado tenemos al “downsizing reactivo” y por otro al “downsizing proactivo”; los cuales se explican detalladamente a continuación.

Downsizing reactivo: se hace de una manera inesperada, respondiendo ante alguna necesidad adversa del mercado, muchas veces se ocupa como una respuesta defensiva ante dichas eventualidades surgidas, y que sabemos que afectaran de manera directa la organización; por lo cual, no tiene un estudio previo, por lo que suele venir acompañado siempre de problemas predecibles, periodos de crisis, malestar en el ambiente de trabajo y reducción laboral. Los daños tienen implicaciones económicas negativas, suelen ser costosos y perjudican la eficiencia organizacional.

Downsizing proactivo: a diferencia del anterior, en este vemos un cambio organizacional que surge de adentro hacia afuera, para el cual se han llevado a cabo una serie de estudios y evaluaciones que nos han permitido tomar la mejor decisión al respecto de nuestra empresa. Evita una secuencia improvisada como el caso anterior y a partir de él se obtienen resultados y efectos más rápido. Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno. Para su implementación se requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa en todos sus niveles jerárquicos.



---

## Condiciones para la implementación del Downsizing

- Contar con un esquema de trabajo adecuado, el cual se implementa de acuerdo a ciertos estudios que facilitan la obtención de resultados positivos; así como la metodología pertinente que nos permitirá generar cambios eficientes.
- Saber hacia dónde se va a enfocar directamente, ya sea a los procesos o a la verificación de objetivos.
- Definir condiciones en cuestión empresarial en las que lo vamos a llevar a cabo; es decir en donde y como estamos planteados como organización.
- Determinar las herramientas que se ocuparan para la correcta aplicación.
- Se desarrolla un plan administrativo para la aplicación del cambio, que nos ayude a poder llegar a los objetivos de una manera óptima y adecuada.
- Considerar a los involucrados en el proceso de ejecución del downsizing.
- Determinar de una manera detallada los puestos a eliminar, fusionar o redefinir.

### **Ventajas del Downsizing.**

La principal ventaja dentro de la aplicación de esta útil herramienta encontramos la disminución de los costos de la empresa; ya que al eliminar las tareas que dejan poca utilidad a la organización, se observa una disminución significativa en cuestiones monetarias.

### **Desventajas del Downsizing.**

- Así como tiene su lado positivo también tiene su enfoque un tanto negativo.
- Fomento de la tasa de desempleo.
- Se crea una incertidumbre laboral, la cual lleva consigo malas prácticas por parte de los empleados.
- Los trabajadores buscan otras oportunidades huyendo del probable despido de sus actuales puestos de trabajo. Lo cual lleva a la pérdida del intelecto humano.



---

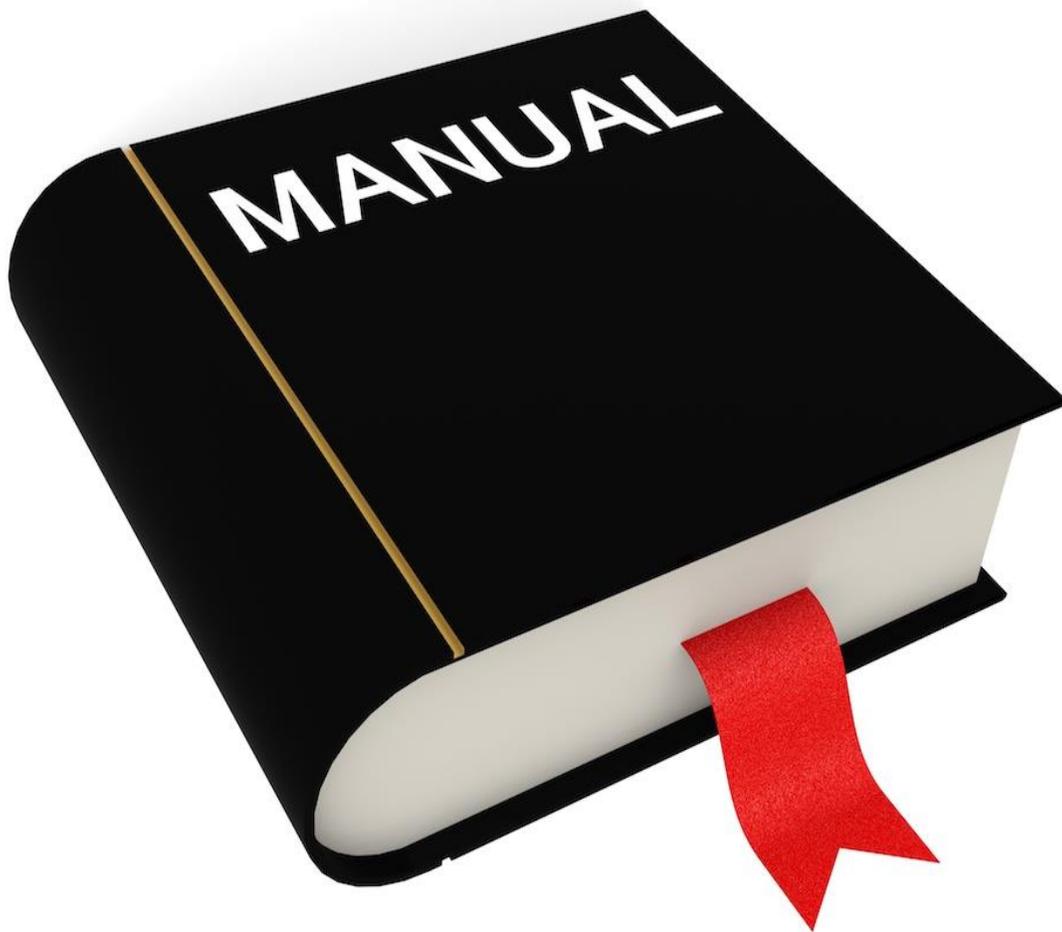
Es por eso por lo que el downsizing debe estudiarse de una manera ardua antes de ponerlo en práctica en nuestra organización; ya que de lo contrario nos traerá resultados negativos generando grandes costos.



---

## Capítulo 6

### Caso Practico





**MANUAL DE POLITICAS Y  
PROCEDIMIENTOS**  
Reclutamiento y selección de personal  
administrativo y operativo

**CLAVE: RS-P33  
FECHA: 12-08-2018  
REVISION 1  
HOJA 1**

# **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

| <b>ELABORÒ</b>   | <b>REVISÒ</b>  | <b>AUTORIZÒ</b>  |
|--|--|--|
| Lic. Nayelli Castillo<br>Ramírez<br>Directora de Planeación. | Lic. Laura Hernández<br>Zárate<br>Directora de Capital<br>Humano | Ing. Miguel Uribe Márquez.<br>Director de Normatividad |

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE<br/>POLITICAS Y<br/>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reclutamiento y selección<br/>de personal administrativo<br/>y operativo</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>CLAVE: RS-P33<br/>FECHA: 12-08-2018<br/>REVISION 1<br/>HOJA 2</b></p> |
|---|---|---|

## Contenido

- I. Introducción
- II. Objetivo
- III. Alcance
- IV. Políticas de reclutamiento y selección de personal.
- V. Procedimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y operativo

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>MANUAL DE<br/>POLITICAS Y<br/>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>Reclutamiento y selección<br/>de personal administrativo<br/>y operativo</b></p> | <p><b>CLAVE: RS-P33</b></p> <p><b>FECHA: 12-08-2018</b></p> <p><b>REVISION 1</b></p> <p><b>HOJA 3</b></p> |
|---|---|---|

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de reclutamiento y selección del personal, se desarrolla en base a la necesidad que surge de hacer eficiente dicho proceso y la cual se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para una organización que se dedica al ramo de la construcción quienes deben de actuar dentro de su mejores capacidades para trabajar en la consecución de los objetivos de la organización

En este sentido, se pretende crear las bases para establecer los lineamientos para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de todo el proceso

A partir de aquí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia que puede alcanzar a desarrollar una organización, para de esta forma dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado

En el manual se tocaran puntos relevantes acerca del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos.

Se darán a conocer las políticas que componen este proceso y que deben seguirse estrictamente para que este proceso pueda cumplir con la finalidad con la cual fue elaborado.

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <p style="text-align: center;"><b>MANUAL DE<br/>POLITICAS Y<br/>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reclutamiento y selección<br/>de personal administrativo<br/>y operativo</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>CLAVE: RS-P33</b><br/><b>FECHA: 12-08-2018</b><br/><b>REVISION 1</b><br/><b>HOJA 4</b></p> |
|---|---|--|

**OBJETIVO:**

Optimizar el proceso de reclutamiento y selección para atraer a los candidatos más idóneos para cada puesto de trabajo mediante la coordinación y eficiencia de cada una de las actividades en tiempos establecidos.

**ALCANCE:**

El presente documento es aplicable en toda la organización, en todas las áreas que la componen desde el momento que expidan una requisición de personal, pero, principalmente debe estar involucrado todo el Departamento de Recursos Humanos.

**PERSONAL INVOLUCRADO**

Oficinas Generales

- Dirección General de Factor Humano
- Gerencia General de Factor Humano
- Analista de Factor Humano
- Asistentes de Reclutamiento y selección.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p><b>POLITICAS</b><br/> <b>Reclutamiento y selección<br/> de personal administrativo<br/> y operativo</b></p> | <p><b>CLAVE: RS-P33</b><br/> <b>FECHA: 12-08-2018</b><br/> <b>REVISION 1</b><br/> <b>HOJA 5</b></p> |
|---|--|---|

## **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. Solo será iniciado el proceso de reclutamiento y selección de personal cuando las áreas responsables de llevarlo a cabo cuenten con requisiciones de personal debidamente autorizadas.
  
2. Serán considerados para el reclutamiento y selección de personal en la empresa los candidatos que cubran el perfil y requisitos del puesto vacante, siempre y cuando no se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones:
  - a) Sean familiares en línea directa o indirecta de empleados de Construcciones Milau.
  
  - b) Hayan laborado en instituciones o empresas que tengan conflictos intergremiales y/o principios contrarios a la Filosofía de Construcciones Milau.
  
  - c) Tener antecedentes penales.
  
  - d) En el caso de extranjeros, que carezcan de la documentación oficial para laborar en el país (FM2 o FM3).
  
3. En todos los casos se deberá investigar los antecedentes laborales de los candidatos concertados para entrevista.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p><b>POLITICAS</b><br/> <b>Reclutamiento y selección</b><br/> <b>de personal administrativo</b><br/> <b>y operativo</b></p> | <p><b>CLAVE: RS-P33</b><br/> <b>FECHA: 12-08-2018</b><br/> <b>REVISION 1</b><br/> <b>HOJA 6</b></p> |
|---|--|---|

4. La primera fuente de reclutamiento será interna, solo en caso de no encontrar al candidato idóneo para el puesto entre el personal de Construcciones Milau se podrá recurrir al reclutamiento externo.
  
5. Para cubrir un puesto en forma interna, se dará preferencia en primer término al personal adscrito al área solicitante, posteriormente al personal del centro de trabajo y al resto de los centros de trabajo de Construcciones Milau, en el orden señalado.
  
6. En caso de que las áreas solicitantes requieran evaluación técnica de los candidatos, ellas mismas deberán definir y en su caso aplicar los exámenes correspondientes.
  
7. En todos los casos los exámenes psicométricos deben ser enviados por vía correo electrónico a los candidatos con los que se haya concertado cita.
  
8. En todos los casos se debe realizar un reporte general (debe contener información general del candidato, experiencia en las actividades de sus anteriores empleos que tengan relación con el puesto que se desea ocupar y adjuntar la interpretación de las pruebas psicométricas) de cada uno de los candidatos que componen la terna.
  
9. En todos los casos esta terna de candidatos será presentada al jefe de área que está solicitando la vacante, esta persona debe dar el visto bueno o no de los candidatos en un plazo máximo de 2 días.
  
10. El candidato seleccionado surgirá invariablemente de la terna que presentará el área de reclutamiento y selección de Construcciones Milau.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>POLITICAS</b><br/> <b>Reclutamiento y selección</b><br/> <b>de personal administrativo</b><br/> <b>y operativo</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>CLAVE: RS-P33</b><br/> <b>FECHA: 12-08-2018</b><br/> <b>REVISION 1</b><br/> <b>HOJA 7</b></p> |
|---|--|---|

11. Al candidato seleccionado se le tendrá que mandar a realizar exámenes de laboratorio (puestos operativos) junto con examen médico y a los puestos administrativos solo aplicará el examen médico. Así también se manda a realizar el estudio socioeconómico correspondiente.

**Actualizó:** Ing. Hernán Flores Moncada

Director de Organización

**Vo. Bo:** Lic. Laura Hernández Zárate

Directora General de Factor Humano

**Autorizó:** Ing. Miguel Uribe Espinoza

Director General de Normatividad

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p align="center"><b>PROCEDIMIENTO</b><br/> <b>Reclutamiento, selección</b><br/> <b>de personal administrativo</b><br/> <b>y operativo</b></p> | <p align="center"><b>CLAVE: RS-P34</b><br/> <b>FECHA: 12-08-2018</b><br/> <b>REVISION 1</b><br/> <b>Hoja 8</b></p> |
|---|--|--|

**CONTENIDO**

a. Reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo y operativo.

**PERSONAL INVOLUCRADO**

Oficinas Generales

- Dirección General de Factor Humano
- Gerencia General de Factor Humano
- Analista de Factor Humano
- Asistentes de Reclutamiento y selección

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p align="center"><b>ELABORÒ</b></p> <p align="center"><b>Lic. Nayelli Castillo</b><br/> <b>Ramírez</b></p> <p align="center">Directora de Planeación.</p> | <p align="center"><b>REVISÒ</b></p> <p align="center"><b>Lic. Laura Hernández</b><br/> <b>Zárate</b></p> <p align="center">Directora de Capital Humano</p> | <p align="center"><b>Autorizó</b></p> <p align="center"><b>Ing. Miguel Uribe</b><br/> <b>Márquez.</b></p> <p align="center">Director de Normatividad</p> |
|--|--|--|



## **MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Reclutamiento y selección de  
personal administrativo y operativo

**CLAVE: RS-P33**  
**FECHA: 12-08-2018**  
**REVISION 1**  
**HOJA 9**

### **1.Descripción de las actividades**

#### **PROCEDIMIENTO**

##### **Reclutamiento de personal administrativo y operativo.**

1. El área que corresponda solicita por medio de una requisición de personal al área de reclutamiento y selección de su centro de trabajo información sobre personal idóneo con el perfil necesario para cubrir la vacante en su área.
2. El área de reclutamiento y selección por medio del banco de candidatos actualizado; identifica a aquellos que mejor se ajusten al perfil requerido o bien se apoya de las plataformas para filtrar a los candidatos más idóneos para el puesto y concertar cita para entrevista, al mismo tiempo tiene la obligación de enviarle al candidato todos los investigación laboral de los candidatos.

##### **Selección de personal administrativo y operativo.**

3. Él/la Asistente de Reclutamiento y Selección efectúa las entrevistas y selecciona los mejores candidatos; al mismo tiempo revisa, interpreta y evalúa las pruebas psicométricas para la realización del reporte general de cada uno de los candidatos que componen la terna.
4. El área de reclutamiento y selección presenta la terna de candidatos al jefe del área que solicita la vacante; éste tiene la responsabilidad de revisar la terna y dar el visto

bueno o no de los candidatos y elige al más apto para el perfil del puesto, tiene que informar inmediatamente al área de reclutamiento y selección para que ellos se pongan en contacto con el candidato.

5. Solicita al candidato seleccionado los documentos necesarios para su contratación en original y copia.

6. En todos los casos al Asistente de Reclutamiento y Selección se le asigna el seguimiento de los candidatos seleccionados y canaliza a servicio médico, si se trata de personal operativo aparte de servicio médico, debe canalizar al laboratorio con el que se tiene convenio para que los candidatos puedan los exámenes correspondientes. (En todos estos casos Construcciones Milau tiene que pagar exámenes de laboratorios y exámenes médicos, por ningún motivo el candidato debe de pagarlos).

7. El área de reclutamiento y selección debe ponerse en contacto inmediato con Seguridad e Higiene para brindar al personal operativo que sea de nuevo ingreso el equipo de protección personal que corresponda.

8. En todos los casos él/la Asistente de Reclutamiento y Selección debe elaborar las credenciales de acceso para el personal de nuevo ingreso.

9. En todos los casos se solicita hacer estudio socioeconómico al candidato seleccionado.

10. Recibe los documentos solicitados y coteja copias con originales. Devuelve originales al candidato seleccionado.

11. Integra expediente del candidato seleccionado con los documentos que se indican y lo entrega al Asistente de Reclutamiento y Selección para trámite de contratación

| RESPONSABLE                    | ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR  |
|--------------------------------|---|
| <p><b>ÀREA SOLICITANTE</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al presentarse una vacante en su área, elabora una requisición de personal y solicita la autorización de la autoridad correspondiente.</li> <li>2. Entrega requisición al Asistente de Reclutamiento y Selección que atiende su centro de trabajo.</li> <li>3. Recibe la terna de candidatos seleccionados por el Asistente de Reclutamiento y Selección; esta contiene el reporte general de cada uno, se adjunta los resultados de evaluación psicométrica, investigación laboral y entrevista profunda aplicadas a los candidatos, con un aviso de aceptación o rechazo del candidato. Si es necesario debe ser esta área quien aplique los exámenes técnicos a los candidatos.</li> <li>4. Evalúa resultados y toma una decisión respecto al candidato; si éste es aceptado o si es rechazado.</li> <li>5. Entrega al Asistente de Reclutamiento y Selección el aviso de aceptación o rechazo debidamente llenado y firmado de autorización por la autoridad de su área.</li> </ol> |

| <b>RESPONSABLE</b>  | <b>ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR</b>   |
|---|---|
| <p align="center"><b>ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO<br/>Y SELECCIÓN</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe del área solicitante la requisición de personal debidamente autorizada.</li> <li>2. Inicia proceso de identificación y reclutamiento de candidatos, mediante las fuentes, considera en primer lugar a los candidatos internos y posteriormente los externos.</li> <li>3. Recibe currículum de candidatos y agenda citas para entrevistas preliminares con quienes cubran los perfiles y requisitos del puesto.</li> <li>4. Efectúa entrevistas y selecciona los mejores candidatos para integrar una terna de candidatos.</li> <li>5. Canaliza a los integrantes de para la evaluación técnica si es necesario.</li> <li>6. Realiza evaluación psicométrica, investigación laboral, entrevista profunda a los candidatos, además se realiza estudio socioeconómico.</li> </ol> |

**ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN**

7. Elabora y entrega al área solicitante el reporte con los resultados de la evaluación psicométrica, investigaciones, entrevista y en su caso estudio socioeconómico, así como el aviso de aceptación o rechazo para el candidato a seleccionar.

8. Recibe del área solicitante el aviso de aceptación o rechazo para el candidato con la firma de la autoridad que corresponda.

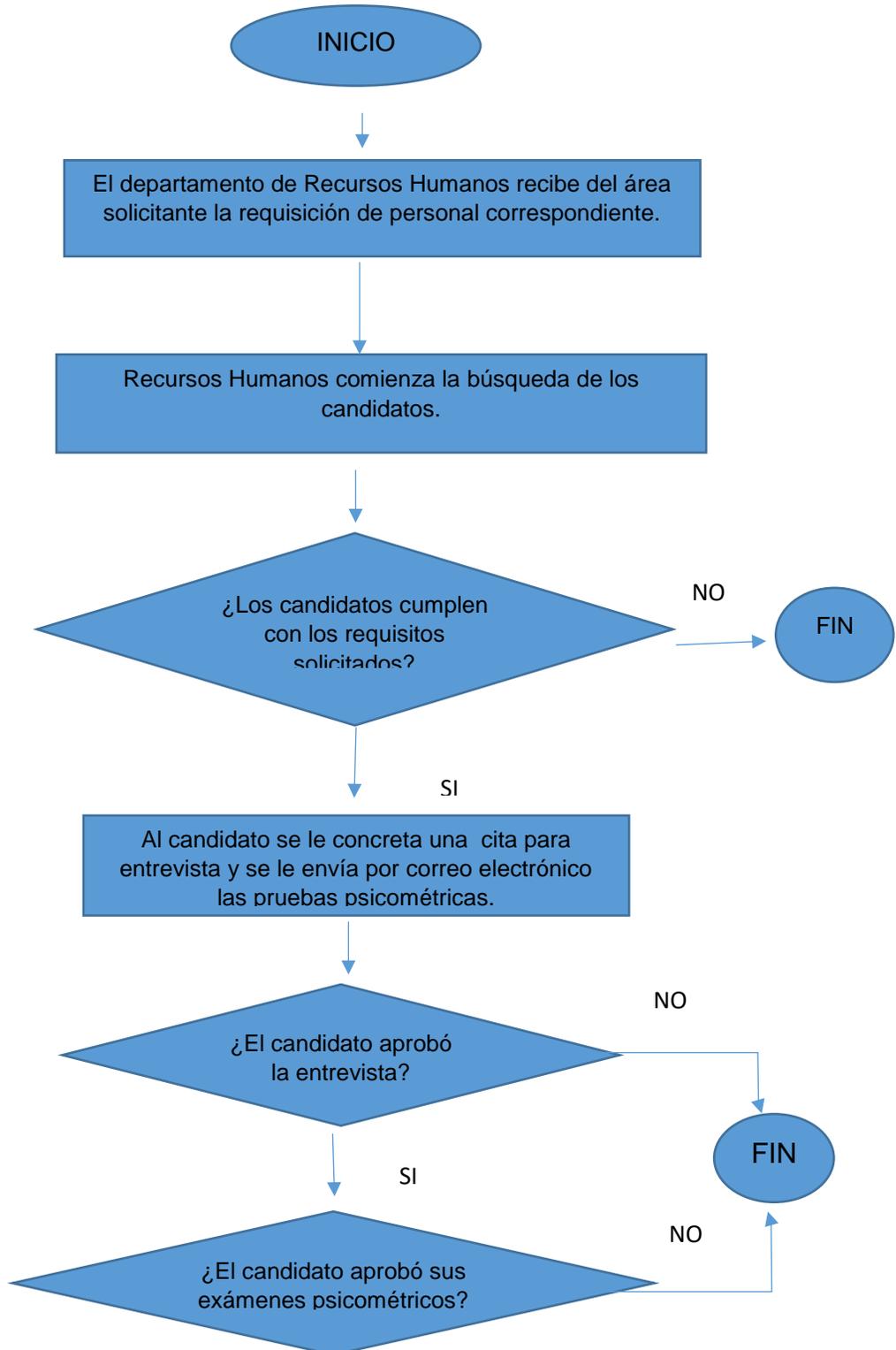
9. Si el candidato fue aceptado, se canaliza al servicio médico para la realización del examen médico; si es candidato para ocupar un puesto operativo se canaliza con el laboratorio que corresponda para la realización de los estudios.

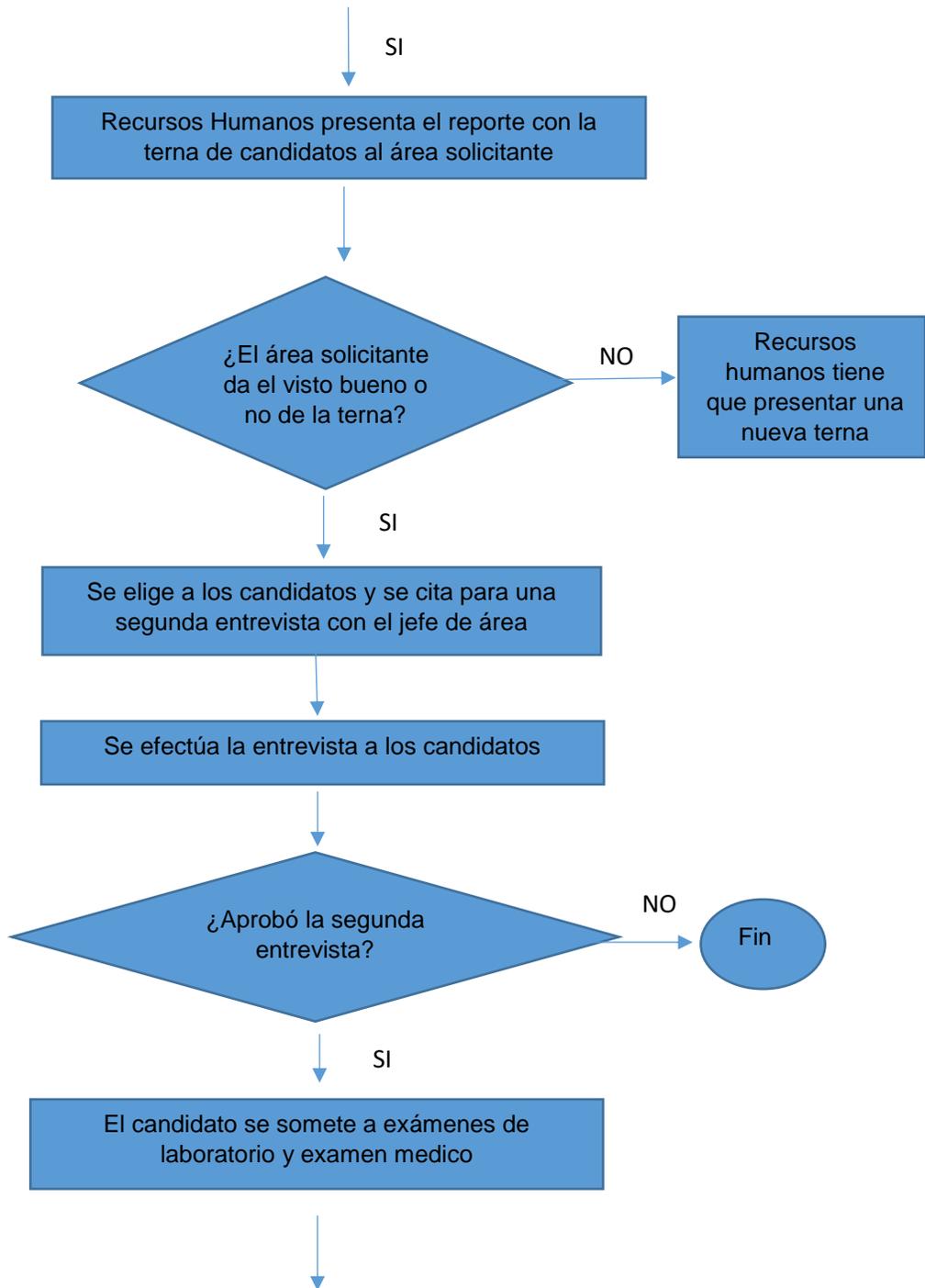
10. Recibe del asistente médico el informe del examen practicado al candidato seleccionado así como resultados de laboratorio en el dado caso que aplique.

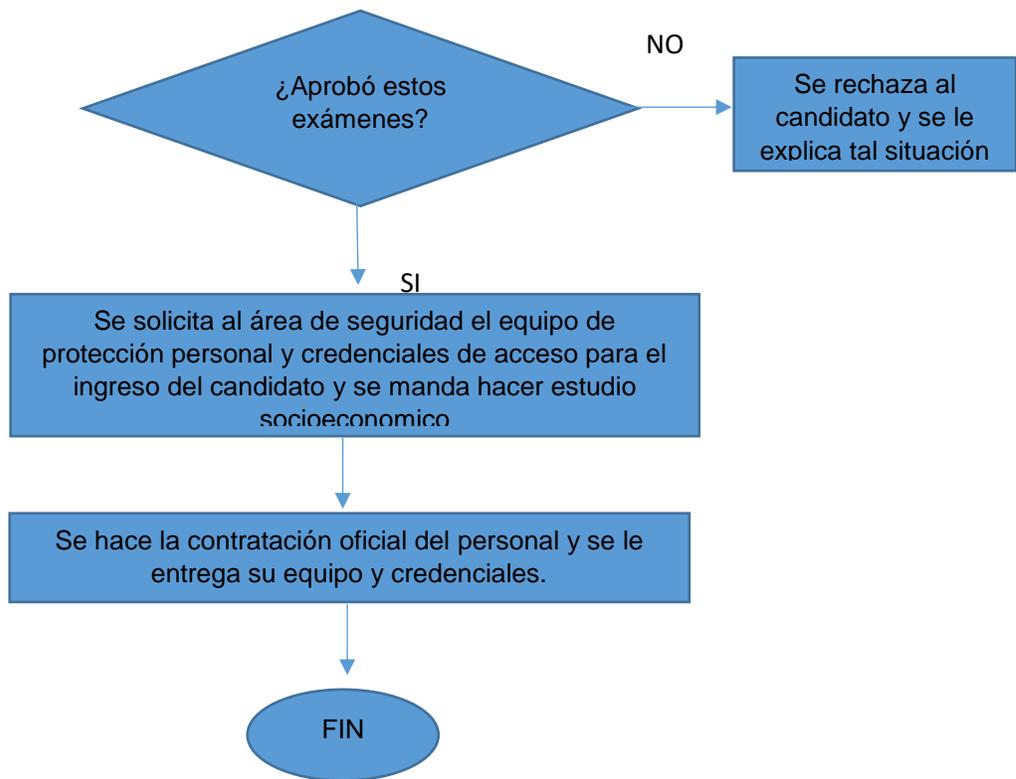
11. Solicita al candidato seleccionado los documentos necesarios para su contratación en original y copia.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO<br/>Y SELECCIÓN</b></p> | <p>12. Recibe documentos solicitados y coteja copias con originales. Devuelve originales al candidato seleccionado.</p> <p>13. Integra expediente del candidato seleccionado con los documentos que se indican.</p> <p>14. Agenda cita con el candidato seleccionado para realizar la firma del contrato.</p> <p>15. Efectúa proceso de contratación en el sistema. Emite el contrato respectivo, documento para alta al Seguro Social y demás documentos que formalizarán la relación laboral.</p> <p>16. Recibe al candidato seleccionado en el día y hora concertada, y le da a firmar los documentos necesarios.</p> <p>17. Distribuye documentación a las instancias involucradas para continuar con los trámites subsecuentes.</p> <p>18. Entrega al nuevo empleado carta de bienvenida e invitación al curso de inducción.</p> |
|--|---|

## DIAGRAMA DE FLUJO







**Actualizó:** Ing. Hernán Flores Moncada

Director de Organización

**Vo. Bo:** Lic. Laura Hernández Zárate

Directora General de Factor Humano

**Autorizó:** Ing. Miguel Uribe Espinoza

Director General de Normatividad



---

## CASO PRÁCTICO

### IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCION.

#### 1.-. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la empresa Construcciones Milau S.A. de C.V. se presentan problemas de orden administrativo, evidenciando la ausencia de una gestión en los procesos de reclutamiento y selección de personal, dado que no existe un manual que ayude a la estandarización de dichos procesos; esto trae como consecuencia:

- Carencia de criterios unificados para el reclutamiento y selección del personal.
- Inexistencia de políticas durante el proceso de reclutamiento y selección para el aprovechamiento del talento humano.
- Al no contar con un análisis y descripción de puestos se contrata a la persona equivocada por no saber las especificaciones requeridas.
- No cuenta con una política salarial lo que provoca que los sueldos sean más bajos a comparación del mercado laboral.
- El proceso de reclutamiento y selección del personal es muy tardado (14 días).  
(Figura 1).

La rotación existente se da en todos los niveles, esto puede considerar que los candidatos seleccionados no cuentan en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes a cargos operativos y/o administrativos; lo que puede resumirse en que las fuentes aplicadas en el reclutamiento y las técnicas de selección de personal no están claramente definidas y los resultados del procesos no es el más adecuado; su proceso de reclutamiento y selección de personal es el siguiente:

- 1 día en publicar la vacante en Internet (Plataformas).
- 1 día en filtrar los CV; en este punto se empiezan a contactar a los posibles candidatos.



- 
- 1 día en la entrevista inicial. Si el candidato pasa la entrevista inicial, se envía las pruebas psicométricas, el candidato tiene que mandar esas pruebas ya contestadas a la persona que lo entrevisto ya sea ese mismo día o bien al día siguiente.
  - 1 día en reunir las pruebas psicométricas, se verifican y si están alineadas al perfil se da paso a la elaboración del reporte del candidato donde se incluyen las observaciones durante la entrevista inicial y la interpretación de dichas pruebas una vez teniendo el reporte se entrega al Jefe de área según corresponda para el visto bueno del candidato.
  - 5 días para que el jefe de área dé el visto bueno del candidato; es decir si el candidato califica o no para la vacante.
  - 1 día si el candidato califica se le manda hacer exámenes de laboratorio y un examen médico.
  - 1 día para resultados de exámenes de laboratorio; si no existe anomalía alguna este candidato ya es contratado. Se comienza a pedir su respectivo equipo de protección personal y se inicia su trámite de credencial.
  - 2 días para entrega de equipo de protección personal, credencial de acceso.
  - 1 día para el ingreso oficial del trabajador; es decir su firma de contrato y ya se cuenta como su primer día de trabajo

En total son 14 días para el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual son dos semanas laborales de lunes a viernes más un día.

Nuestra propuesta al implementar un manual de reclutamiento y selección en el departamento de recursos humanos es para reducir el tiempo del proceso de reclutamiento y selección de personal; en dicha propuesta nuestro proceso quedaría de la siguiente manera:

- 1 día en la publicación de la vacante en internet (Plataformas), al mismo tiempo se tiene que iniciar el filtro de los CV de los candidatos postulados para que estos sean contactados ese mismo día.



- 
- 1 día en entrevista inicial junto con la aplicación de pruebas psicométricas, al término de la entrevista se tiene que hacer la interpretación de las pruebas para iniciar con el reporte general del candidato en donde es importante adjuntar los resultados de cada prueba y de esta manera presentarla al Jefe del área que corresponda.
  - 1 día el jefe de área debe dar el visto bueno del candidato; califica o no califica el candidato.
  - 1 día en caso de que el candidato califique se le manda hacer sus respectivos exámenes de laboratorio junto con su examen médico.
  - 1 día para la entrega de resultados de los exámenes de laboratorio; si no existe anomalía, este candidato ya es contratado. Se inicia su trámite de credencial, se solicita su equipo de protección personal en calidad de urgencia y se manda hacer el estudio socioeconómico que corresponda
  - 1 día ingreso del trabajador, se firma contrato y se le hace entrega de su respectivo equipo de protección, credencial, etc. Oficialmente cuenta ya como su primer día de trabajo.

En total son 6 días para el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo cual es una semana laboral de lunes a viernes más un día. Con la ayuda de este manual de reclutamiento y selección podemos tener un ahorro del 57.15 % en tiempo.

## RESUMEN

Los 14 días que tenemos representa los días que se invierten durante el proceso es decir; el 100% pero si implementamos el manual reclutamiento y selección de personal de manera correcta solo nos llevaría 6 días el proceso que es el equivalente al 42.85% de los 14 días por lo que tenemos un ahorro de 57.15% en tiempo.



Cuadro comparativo Figura 1

| Días | Sin Manual  | Con Manual   |
|------|---|--|
| 1    | Publicación de la vacante en internet.  | Publicación de la vacante en internet, filtro de los CV y contactar a los posibles candidatos  |
| 2    | Filtro de los CV, contactar a los candidatos  | Entrevista Inicial y aplicación de pruebas psicométricas al terminar ambos se reúnen las pruebas psicométricas e iniciar la interpretación de cada una, elaborar el reporte general del candidato junto con los resultados de las pruebas para que sea entregado al Jefe de Área que corresponda |
| 3    | Entrevista Inicial.   | El Jefe de Área emite respuesta es decir da el visto bueno o no del candidato  |
| 4    | Pruebas Psicométricas   | Exámenes de laboratorio y examen médico.   |
| 5    | Reunir Pruebas Psicométricas e iniciar la interpretación de cada una, elaborar el reporte general del candidato junto con los resultados de las pruebas para que sea entregado al Jefe de Área que corresponda. | Resultados de examen de laboratorio, se manda hacer estudio socioeconómico. Se solicita equipo de protección personal y se tramita credencial.   |
| 6    | Respuesta de Jefe de Área   | Ingreso de personal, contratación, aquí mismo se le hace entrega de equipo de protección personal con su respectiva credencial.  |
| 7    | Respuesta de Jefe de Área   |  |
| 8    | Respuesta de Jefe de Área   |  |
| 9    | El Jefe de Área emite respuesta es decir da el visto bueno o no del candidato   |  |
| 10   | Exámenes de laboratorio y examen medico   |  |
| 11   | Resultados de examen de laboratorio   |  |
| 12   | Entrega de credencial y Equipo de protección personal   |  |
| 13   | Entrega de credencial y Equipo de protección personal   |  |
| 14   | Ingreso de personal, contratación.  |  |



## 1. Auxiliar de Ingeniería



### REQUISICIÓN DE PERSONAL Encargada de Recursos Humanos

Fecha de requisición: 24 de septiembre del 2018      No. De Requisición: 0876

Nombre del puesto: Auxiliar de Ingeniería

Descripción de actividades:

Se encarga de la realización de cotizaciones de los proyectos llevados a los diferentes clientes.

Levantamientos en campo, Elaboración e interpretación de planos eléctricos.

Departamento que solicita: Ingeniería

Tipo de Vacante

Permanente Temporal Tiempo:      Sindicalizado De confianza: X

Horario: 8:00 am a 6:00 pm

Edad: 23-28 años    Sexo: Indistinto    Estado Civil: Indistinto

Escolaridad mínima: Ingeniería eléctrica/ Electromecánica

Experiencia Requerida: 6 meses

Otras características: Conocimiento en materiales eléctricos.

Sueldo: \$7,500 mensuales

Motivo de Reemplazo

Renuncia: x      Cambio      Baja Promoción      Plaza de nueva creación

Fecha en que se desea contratar: 2 de octubre del 2018

Autorizaciones:

\_\_\_\_\_  
Jefe del Área

\_\_\_\_\_  
Encargado/a de RH

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Dirección General



## DÍA 1:

- Una vez teniendo la requisición firmada por el personal que corresponda, esta se sube a las plataformas de empleo como Computrabajo e Indeed solamente aquí ya que este perfil va enfocado más a jóvenes recién egresados de las carreras de Ingeniería que se menciona en la requisición.
- Se revisa desde ese mismo día a las personas que se postulan, se empieza con la revisión de los CV y se filtran a aquellos candidatos que si cumplan con los requisitos.
- Posteriormente se contactan para agendar una entrevista.

### Visibilidad de la oferta



#### Aviso importante

Modificar la visibilidad de la oferta te consumirá créditos

|                              |                          |                                     |                          |       |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------|
| Oferta destacada             | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | 0/250 |
| Oferta urgente               | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | 0/250 |
| Oferta flash                 | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 20 unidades disponibles  | 0/20  |
| Ocultar nombre de la empresa | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 500 unidades disponibles | 0/500 |
| Mostrar e-mail de contacto   | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |                          |       |

## DÍA 2:

- Se realiza la entrevista profunda al candidato y se aplican las pruebas psicométricas.
- Al terminar se interpretan pruebas se realiza el reporte general de candidatos y presentarlo con el jefe de área que está solicitando la vacante.



---

### **DÍA 3:**

- El jefe de área tiene como límite ese día para dar respuesta. Necesita haber mucha coordinación. Si da el visto bueno se pasa la siguiente fase si no hay en concluye el proceso y se necesita contactar a más candidatos.

### **DÍA 4:**

- El candidato fue aprobado por el jefe de área ahora es necesario mandarlo hacer estudios de laboratorio y examen médico.
- En ese mismo momento hay que coordinarse con el departamento de seguridad para trámite de credencial y programación de cursos para esta vacante no es necesario pedir equipo de protección personal ya que es trabajo de oficina.

### **DÍA 5:**

- El laboratorio manda los resultados del candidato si estos son favorables se da paso a la contratación y se le habla al candidato para darle las instrucciones correspondientes.
- Asimismo, se tiene que coordinar con la empresa que apoya en la realización de los estudios socioeconómicos, esto se harán en los siguientes días posteriores al ingreso del trabajador.

### **DÍA 6:**

- Ese día se firma el contrato con el trabajador, y se le entregan credenciales para accesos a planta.
- Oficialmente ese día se ingresa al trabajador.



## 2. Encargada de compras



### REQUISICIÓN DE PERSONAL Encargada de Recursos Humanos

Fecha de requisición: 20 de agosto del 2018 No. De Requisición: 0758

Nombre del puesto: Encargada de compras

Descripción de actividades:

Integrar el catálogo de proveedores de la empresa, efectuando una selección de acuerdo a su ubicación geográfica y condiciones de pago y entrega del producto, convenientes para la empresa.

- Realizar cotizaciones a proveedores, coordinando las acciones de compra y selección del proveedor con la Gerencia General.
- Realizar las negociaciones con proveedores, obteniendo las mejores condiciones de crédito, tiempos de entrega y precios
- Realizar las adquisiciones de equipos, refacciones e insumos a través de generar la orden de compra
- Asegurar en los procesos de recepción de los equipos, refacciones e insumos que la orden de compra se concilie contra la remisión o factura del proveedor, verificando las características físicas, cantidades y calidad del producto al momento de la entrega.

Departamento que solicita: Compras

Tipo de Vacante

Permanente Temporal Tiempo: Sindicalizado De confianza: X

Horario: 8:00 am a 6:00 pm

Edad: 25-35 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto

Escolaridad mínima: Licenciado en Logística, Licenciado en Administración

Experiencia Requerida: 2 años en puesto similar

Otras características: Conocimiento en materiales eléctricos.

Sueldo: \$10,000

Motivo de Reemplazo

Renuncia:  Cambio  Baja Promoción  Plaza de nueva creación

Fecha en que se desea contratar: 2 de octubre del 2018

Autorizaciones:

\_\_\_\_\_  
Jefe del Área

\_\_\_\_\_  
Encargado/a de RH

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Dirección General



## DÍA 1:

- Una vez teniendo la requisición firmada por el personal que corresponda, esta se sube a las plataformas de empleo como Computrabajo e Indeed solamente aquí ya que este perfil es fácil de encontrar a través de estas bolsas de trabajo.
- Se revisa desde ese mismo día a las personas que se postulan, se empieza con la revisión de los CV y se filtran a aquellos candidatos que si cumplan con los requisitos.
- Para este perfil no existe problema ya que se postulan varias personas que cumplen con los requisitos, posteriormente se contactan para agendar una entrevista.

### Visibilidad de la oferta



#### Aviso importante

Modificar la visibilidad de la oferta te consumirá créditos

|                              |                          |                                     |                          |              |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Oferta destacada             | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | <b>0/250</b> |
| Oferta urgente               | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | <b>0/250</b> |
| Oferta flash                 | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 20 unidades disponibles  | <b>0/20</b>  |
| Ocultar nombre de la empresa | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 500 unidades disponibles | <b>0/500</b> |
| Mostrar e-mail de contacto   | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |                          |              |

## DÍA 2:

- Se realiza la entrevista profunda al candidato y se aplican las pruebas psicométricas.



- 
- Al terminar se interpretan pruebas se realiza el reporte general de candidatos y presentarlo con el jefe de área que está solicitando la vacante.

### **DÍA 3:**

- El jefe de área tiene como límite ese día para dar respuesta. Necesita haber mucha coordinación. Si da el visto bueno se pasa la siguiente fase si no hay en concluye el proceso y se necesita contactar a más candidatos.

### **DÍA 4:**

- El candidato fue aprobado por el jefe de área ahora es necesario mandarlo hacer estudios de laboratorio y examen médico.
- En ese mismo momento hay que coordinarse con el departamento de seguridad para trámite de credencial y programación de cursos para esta vacante no es necesario pedir equipo de protección personal ya que es trabajo de oficina.

### **DÍA 5:**

- El laboratorio manda los resultados del candidato si estos son favorables se da paso a la contratación y se le habla al candidato para darle las instrucciones correspondientes.
- Asimismo, se tiene que coordinar con la empresa que apoya en la realización de los estudios socioeconómicos, esto se harán en los siguientes días posteriores al ingreso del trabajador.

### **DÍA 6:**

- Ese día se firma el contrato con el trabajador, y se le entregan credenciales para accesos a planta.
- Oficialmente ese día se ingresa al trabajador.



### 3. Almacenista



REQUISICIÓN DE PERSONAL  
Encargada de Recursos Humanos

Fecha de requisición: 4 de septiembre del 2018 No. De Requisición: 0254

Nombre del puesto: Almacenista de herramientas

Descripción de actividades:

- Lleva control y registro del movimiento de entrada y salida del material
- Realización de inventario
- Mantener limpio y en orden todos los materiales eléctricos.
- Realizar reportes del material existente.

Departamento que solicita: Almacén

Permanente Temporal Tiempo: Sindicalizado De confianza: X

Horario: 8:00 am a 6:00 pm

Edad: 20-35 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto

Escolaridad mínima: Bachillerato

Experiencia Requerida: 1 año en puesto similar

Otras características: Conocimiento en materiales eléctricos y en la 5 "S"

Sueldo: \$6,000

Motivo de Reemplazo

Renuncia: Cambio X Baja Promoción Plaza de nueva creación

Fecha en que se desea contratar: 18 de septiembre del 2018

Autorizaciones:

\_\_\_\_\_  
Jefe del Área

\_\_\_\_\_  
Encargado/a de RH

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Dirección General



### DÍA 1:

- Una vez teniendo la requisición firmada por el personal que corresponda, esta se sube a las plataformas de empleo como Computrabajo e Indeed solamente aquí ya que este perfil es fácil de encontrar a través de estas bolsas de trabajo.
- Se revisa desde ese mismo día a las personas que se postulan, se empieza con la revisión de los CV y se filtran a aquellos candidatos que si cumplan con los requisitos.
- Para este perfil no existe problema ya que se postulan varias personas que cumplen con los requisitos, posteriormente se contactan para agendar una entrevista.

### Visibilidad de la oferta



#### Aviso importante

Modificar la visibilidad de la oferta te consumirá créditos

|                              |                          |                                     |                          |       |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------|
| Oferta destacada             | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | 0/250 |
| Oferta urgente               | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles | 0/250 |
| Oferta flash                 | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 20 unidades disponibles  | 0/20  |
| Ocultar nombre de la empresa | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 500 unidades disponibles | 0/500 |
| Mostrar e-mail de contacto   | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |                          |       |

### DÍA 2:

- Como es un perfil que tarda en encontrarse, a partir del día 2 se empieza con el filtro de los CV y también se habla a las bolsas de trabajo municipales para saber si hay candidatos interesados,
- Se contactan a los posibles candidatos de las plataformas y de la bolsa de trabajo.

### DÍA 3:

- Se realiza la entrevista profunda al candidato y se aplican las pruebas psicométricas.



- 
- Al terminar se interpretan pruebas se realiza el reporte general de candidatos y presentarlo con el jefe de área que está solicitando la vacante.

#### **DÍA 4:**

- El jefe de área tiene como límite ese día para dar respuesta. Necesita haber mucha coordinación. Si da el visto bueno se pasa la siguiente fase si no hay en concluye el proceso y se necesita contactar a más candidatos.

#### **DÍA 5:**

- El candidato fue aprobado por el jefe de área ahora es necesario mandarlo hacer estudios de laboratorio y examen médico.

#### **DÍA 6:**

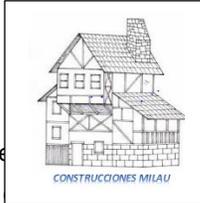
- El laboratorio manda los resultados del candidato si estos son favorables se da paso a la contratación y se le habla al candidato para darle las instrucciones correspondientes.
- En ese mismo momento hay que coordinarse con el departamento de seguridad para trámite de credencial, programación de cursos para esta vacante es necesario solicitar equipo de protección personal ya que esta persona estará en planta y es muy necesario contar con el equipo.
- Asimismo, se tiene que coordinar con la empresa que apoya en la realización de los estudios socioeconómicos, esto se harán en los siguientes días posteriores al ingreso del trabajador.

#### **DÍA 7:**

- Ese día se firma el contrato con el trabajador, y se le entregan credenciales para
- accesos a planta y equipo de protección personal.
- Oficialmente ese día se ingresa al trabajador.



#### 4. Ayudante Eléctrico



#### REQUISICIÓN DE PERSONAL Encargada de Recursos Humanos

Fecha de: 18 de septiembre del 2018 No. De Requisición: 0254

Nombre: [Redacted] te Electricista

Descripción de actividades:

- Mantenimiento de líneas de distribución en media / baja tensión
- Tendido de conductores en líneas aéreas y subterráneas.
- Conexión de medidores de energía activa y reactiva.
- Apoyo en los trabajos de corte, re conexión y retiro de medidores de energía monofásica y trifásica.
- Registro de datos de redes e instalaciones de distribución
- Cableado

Departamento que solicita: Operaciones

Tipo de Vacante

Permanente Temporal Tiempo: Sindicalizado De confianza: X

Horario: 8:00 am a 6:00 pm

Edad: 18-50 años Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto

Escolaridad mínima: Bachillerato

Experiencia Requerida: 1 año en puesto similar

Otras características: Tener conocimiento de seguridad en el trabajo

Sueldo: \$6,000

Motivo de Reemplazo

Renuncia: Cambio  Baja Promoción  Plaza de nueva creación

Fecha en que se desea contratar: 18 de septiembre del 2018

Autorizaciones:

\_\_\_\_\_  
Jefe del Área

\_\_\_\_\_  
Encargado/a de RH

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Dirección General



### DÍA 1:

- Una vez teniendo la requisición firmada por el personal que corresponda, esta se
- sube a las plataformas de empleo como Computrabajo e Indeed así como también se contacta a las bolsas de trabajo municipales para que suban nuestra oferta y de esta manera podamos contactar a posibles candidatos, esto es porque en las plataformas normales tardan en postularse candidatos que cumplan con el perfil.

#### Visibilidad de la oferta

##### Aviso importante

Modificar la visibilidad de la oferta te consumirá créditos

|                              |                          |                                     |                          |   |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|
| Oferta destacada             | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles |  0/250   |
| Oferta urgente               | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 250 unidades disponibles |  0/250   |
| Oferta flash                 | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 20 unidades disponibles  |  0/20   |
| Ocultar nombre de la empresa | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No | 500 unidades disponibles |  0/500 |
| Mostrar e-mail de contacto   | <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |                          |   |

### DÍA 2:

- Como es un perfil que tarda en encontrarse, a partir del día 2 se empieza con el filtro de los CV y también se habla a las bolsas de trabajo municipales para saber si hay candidatos interesados,
- Se contactan a los posibles candidatos de las plataformas y de la bolsa de trabajo.

### DÍA 3:

- Se realiza la entrevista profunda al candidato y se aplican las pruebas psicométricas.
- Al terminar se interpretan pruebas se realiza el reporte general de candidatos y presentarlo con el jefe de área que está solicitando la vacante.



---

#### **DÍA 4:**

- El jefe de área tiene como límite ese día para dar respuesta. Necesita haber mucha coordinación. Si da el visto bueno se pasa la siguiente fase si no hay en concluye el proceso y se necesita contactar a más candidatos.

#### **DÍA 5:**

- El candidato fue aprobado por el jefe de área ahora es necesario mandarlo hacer estudios de laboratorio y examen médico.

#### **DÍA 6:**

- El laboratorio manda los resultados del candidato si estos son favorables se da paso a la contratación y se le habla al candidato para darle las instrucciones correspondientes.
- En ese mismo momento hay que coordinarse con el departamento de seguridad para trámite de credencial, programación de cursos para esta vacante es necesario solicitar equipo de protección personal ya que esta persona estará en planta y es muy necesario contar con el equipo.
- Asimismo, se tiene que coordinar con la empresa que apoya en la realización de los estudios socioeconómicos, esto se harán en los siguientes días posteriores al ingreso del trabajador.

#### **DÍA 7:**

- Ese día se firma el contrato con el trabajador, y se le entregan credenciales para accesos a planta y su equipo de protección personal.
- Oficialmente ese día se ingresa al trabajador.



### CUADRO DE RESULTADOS DEL CASO PRÁCTICO.

| ACTIVIDAD   | SIN MANUAL (DÍAS) | CON MANUAL (DÍAS) | AHORRO EN DÍAS | RESULTADO  |
|---|-------------------|-------------------|----------------|--|
| Publicación de la vacante   | 1                 | 1                 | 0              | El proceso es rápido. Desde la llegada de la requisición se puede empezar a subir la vacante en todos los medios que estén a nuestro alcance.  |
| Filtrar CV, contactar a los candidatos  | 1                 | 0                 | 1              | Con el manual el filtro se puede hacer desde el mismo día y se contacta a los candidatos   |
| Entrevista inicial  | 1                 | 1                 | 0              | No hay alteración ya que las entrevistas necesitan de un día.  |
| Pruebas psicométricas   | 1                 | 0                 | 1              | Con el manual este día se omite ya que las pruebas deben ser enviadas por correo al candidato desde el día que se concerta la entrevista. Da como resultado más eficacia en el proceso.  |
| Reporte general del candidato que será entregado al jefe de área.   | 1                 | 0                 | 1              | Una mejora en el proceso ya que este reporte puede realizarse una vez terminando la entrevista y evaluando las pruebas psicométricas.  |
| Jefe de entrega el aviso correspondiente al área de reclutamiento y selección de aceptación o rechazo del candidato | 4                 | 1                 | 3              | Aquí es donde hay una mayor mejora ya que en el manual rectifica los días que tiene el jefe de área para emitir el aviso, cuando anteriormente no era así. El manual especifica los tiempos de respuesta. Se ahorra 3 días que hace que el proceso sea más rápido. |



|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Exámenes médicos y de laboratorio (operativos).  | 1 | 1 | 0 | Aquí está bien ya que es un día para enviar al candidato a servicio médico, si es personal operativo además hay que canalizarlo a laboratorio   |
| Resultado de exámenes si no hay anomalía, se solicita equipo de protección personal (si aplica), tramite de credencial y se manda hacer el estudio socioeconómico que corresponda. | 1 | 1 | 0 | No hay alteración en los días ya que los resultados de laboratorio se emiten 24 horas después de la realización.  |
| Entrega de equipo de protección personal y credenciales.   | 2 | 0 | 2 | El proceso fluye de mejor manera ya que podemos omitir estos días, si se solicita con anticipación el equipo de protección personal y el trámite de las credenciales desde que tenemos certeza que el candidato esta clínicamente sano y todo esto se le puede entregar al candidato el mismo día de su contratación. |
| Firma de contrato (ingreso oficial del candidato). Se integra su expediente con los documentos en copia que le fueron solicitados.   | 1 | 1 | 0 | El proceso en total se ahorró 8 días, aquí el candidato entrega documentación, se da de alta, firma contrato y se le entrega equipo de protección personal si aplica y sus credenciales de acceso.  |

Cuadro 1. Elaborado por Laura Hernández en base a la aplicación del manual.



---

## **CONCLUSIONES:**

Con base a los resultados que se muestran en el caso práctico. Queda concluido que la hipótesis de este trabajo es aceptada, ya que se puede visualizar el impacto que tiene un manual de reclutamiento y selección dentro de una organización, puesto que quedan asentadas todas las bases que implica y debe contener un proceso de reclutamiento y selección.

Se concluye, que el contar con un manual de reclutamiento y selección permite a todas las personas que están encargadas de dicho proceso, conozcan realmente las actividades que tienen que desempeñar en los tiempos establecidos. Es decir, se logra que el proceso de reclutamiento y selección se haga eficiente, ya que existe una buena coordinación de las actividades y de los tiempos que cada etapa debe llevar.

Este hecho ayudara a la organización a atraer a los candidatos más idóneos para cada puesto de trabajo y puede lograr disminuir la rotación en cierto punto, ya que, si existen las fuentes adecuadas y los filtros correctos durante el proceso de reclutamiento y selección, se obtendrán los mejores resultados en el momento de seleccionar a los candidatos.

El papel que juega un manual de reclutamiento y selección es esencial, ya que establecen las bases principales para poder llevar de manera eficiente todo este proceso.

Solo de esta manera la organización será capaz de reunir al capital humano más apto para nuestra organización.



## FUENTES DE INTERNET

[https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-\\_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf](https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf).

<http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Perspectivas%20en%20las%20teorias%20de%20sistemas.pdf>

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

<https://www.buscatrabajo.org/buscar-trabajo-bumeran.html>

[https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029\\_LA\\_OARH\\_CAST.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830029-0-529-830029_LA_OARH_CAST.pdf)

<https://www.nominapro.mx/blog/reclutamiento-2-0/>

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDI.A.pdf?sequence=1>

<http://downsizingfundamentos.blogspot.mx/>

<https://www.altonivel.com.mx/>

<https://www.webyempresas.com/downsizing/>

<https://germanchan.wordpress.com/2014/11/16/133/>

Idalberto Chiavenato. (2015). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. S/F, de S/D Sitio web: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>.

Pedro de los Ríos Flores (Junio de 2012.). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. 2012, de Universidad de Almería Facultad de Humanidades Sitio web: [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

..(.)...., de. Sitio web:

[https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF\\_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=KFu9W\\_L6F4a6tQWlxqSACw&q=manual&oq=manual&gs\\_l=img.3..0i67k1I2j0i67k1I3j0I4.3059.3059.0.3243.1.1.0.0.0.124.124.0j1.1.0...0...1c.1.64.img..0.1.121...0.fDWcw2q2Xms#imgrc=STPZZLrWWmNx4M:](https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=KFu9W_L6F4a6tQWlxqSACw&q=manual&oq=manual&gs_l=img.3..0i67k1I2j0i67k1I3j0I4.3059.3059.0.3243.1.1.0.0.0.124.124.0j1.1.0...0...1c.1.64.img..0.1.121...0.fDWcw2q2Xms#imgrc=STPZZLrWWmNx4M:)

[https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF\\_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=iFe9W8uVH6PAjwSYoYLADw&q=reclutamiento+2.0&oq=reclutamiento+2.0&gs\\_l=img.3.0I2j0i24k1I8.8489.14372.0.14826.17.11.0.6.6.0](https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=iFe9W8uVH6PAjwSYoYLADw&q=reclutamiento+2.0&oq=reclutamiento+2.0&gs_l=img.3.0I2j0i24k1I8.8489.14372.0.14826.17.11.0.6.6.0)



.132.1120.4j7.11.0...0...1c.1.64.img..0.17.1180...0i67k1j0i30k1j0i5i30k1j0i8i30k1.0.GSP  
Jq68dOew#imgrc=XrjUpF99fUypLM:

[https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF\\_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=zU69W8CvIMvPjwS8-](https://www.google.com.mx/search?newwindow=1&rlz=1C1CHBF_esMX739MX739&biw=1280&bih=849&tbm=isch&sa=1&ei=zU69W8CvIMvPjwS8-7qYBA&q=+reclutamiento+y+seleccion+de+personal&oq=+reclutamiento+y+seleccion+de+personal&gs_l=img.3...0j0i67k1j0i6j0i67k1j0.3623.3623.0.4038.1.1.0.0.0.0.132.132.0j1.1.0....0...1c.1.64.img..0.1.129....0.FWDd59_HxYg#imgrc=p8kRiIKC8PjFOM)

[7qYBA&q=+reclutamiento+y+seleccion+de+personal&oq=+reclutamiento+y+seleccion+de+personal&gs\\_l=img.3...0j0i67k1j0i6j0i67k1j0.3623.3623.0.4038.1.1.0.0.0.0.132.132.0j1.1.0....0...1c.1.64.img..0.1.129....0.FWDd59\\_HxYg#imgrc=p8kRiIKC8PjFOM:](https://www.google.com.mx/search?q=administracion+de+recursos+humanos&newwindow=1&rlz=1C1CHBF_esMX739MX739&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiX0pOiwfrdAhVGEZAKHdOZAUoQ_AUIDigB&biw=1280&bih=849#imgrc=DnfmBVmERlB0cM)

[https://www.google.com.mx/search?q=administracion+de+recursos+humanos&newwindow=1&rlz=1C1CHBF\\_esMX739MX739&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiX0pOiwfrdAhVGEZAKHdOZAUoQ\\_AUIDigB&biw=1280&bih=849#imgrc=DnfmBVmERlB0cM:](https://www.google.com.mx/search?q=administracion+de+recursos+humanos&newwindow=1&rlz=1C1CHBF_esMX739MX739&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiX0pOiwfrdAhVGEZAKHdOZAUoQ_AUIDigB&biw=1280&bih=849#imgrc=DnfmBVmERlB0cM)

.. (.). 3. MODELOS ORGANIZATIVOS, TIPOS DE ORGANIGRAMAS Y SUS FUNCIONES...., De. Sitio web:

<https://knowledgetrabajosociologia.files.wordpress.com/2013/01/3-modelos-organizativos-tipos-de-organigramas-y-sus-funciones.pdf>

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Álvarez Torres Martín G., “Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”, Editorial Pandora, 2008.

Chiavenato, Idalberto, “Administración de los nuevos tiempos”, México, Editorial Mc Graw Hill, 2009.

Peña Pérez Rosario y colaboradores, “La buena gestión de recursos humanos. Una nueva ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano”, México, Editorial Alfaomega, 2014.

Dessler Gary, “Administración de recursos humanos 14a edición, Editorial Pearson, 2015.

Alles Martha, “Dirección estratégica de RRHH vol. 1 Gestión por competencias” Argentina, Ediciones granica, 2015.



---

Valera Ricardo, “Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano” quinta edición, Pearson education, 2011.

Alles Martha, “La marca recursos humanos, cómo lograr prestigio dentro de la organización”, Argentina, Ediciones Granica, 2014.

Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3a edición Mc Graw Gill, 2009.

Chiavenato, Idalberto “Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones” 9a edición, Mc Graw Hill, México, 2011.

Shell, Scott/ Bohlander George. “Administración de recursos humanos” 16a edición. Cengage Learning, 2013.

Alfaro Castellanos Melida del Carmen, “Administración de personal”, Red Tercer Milenio, México, 2012

George S. Odiorne. (1994). El sistema de administración por objetivos. En Administración por objetivos(S/N). México: LIMUSA, S.A. de C.V.

Idalberto Chiavenato. (enero 1998). La Administración de Recursos Humanos. En Administración de Recursos Humanos (S/N). Santafé de Bogotá, Colombia.: Martha Edna Suárez R.

Idalberto Chiavenato. (enero 1998). Compensación (Administración de Salarios) En Administración de Recursos Humanos (S/N). Santafé de Bogotá, Colombia.: Martha Edna Suárez R.

Idalberto Chiavenato. (enero 1998). Planes de Beneficios Sociales En Administración de Recursos Humanos (S/N). Santafé de Bogotá, Colombia.: Martha Edna Suárez R.

Martha Alicia Alles. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. México: Granica México S.A de C.V.

Elvia Gorostieta García, Alonso Manuel Jiménez Gorostieta, (2012), Administración, México DF, Ediciones Lapslázuli.