



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24



*Programa de Comunicación en apoyo al Reclutamiento,
Selección e Inducción al personal*

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

Francisco Jesús Rocha García

ASESOR:

Lic. Jorge de la Rocha Ledezma.

CELAYA, GUANAJUATO, JUNIO 2006



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.

Agradecimientos

A mi madre:

Por que siempre me has alentado, apoyado y creído en mis capacidades, me has enseñado a plantearme metas cada vez mas altas, me has demostrado con el ejemplo que en este mundo no existen imposibles ni las derrotas, para mi eres el máximo ejemplo de éxito a seguir; eres el pilar que da fortaleza a mi vida, sobre el cual me has ayudado a forjarme como hijo, persona y ahora como profesionista.

A mi padre:

Fuiste quien incondicionalmente me brindaste tu cariño de padre y amigo, siempre estuviste en esos momentos de mi infancia, me brindaste maravillosos recuerdos y alegrías, me enseñaste a conocer y apreciar el mundo con una visión clara y sencilla, a apreciar las cosas por lo que son, a ser feliz por el simple hecho de serlo sin motivos ni razones; aunque ya no estas a mi lado me dejaste una enseñanza invaluable, un tesoro como el que jamás encontrare igual: tu existencia en mi vida.

A mis hermanos:

Por el simple hecho de ser eso: mis hermanos, me han sabido enseñar y guiar con su ejemplo, han estado ahí para mi, para apoyarme sin necesidad de pedirles ayuda, me han puesto los pies en la tierra, han compartido conmigo las alegrías y tristezas de la familia, me han ayudado a reconocermme a mi mismo como persona, no como me ven los demás si no

como realmente soy y que incluso si no es de lo mejor, siempre han sabido apreciar los puntos buenos de mi persona.

A mis amigos:

Por brindarme el regalo de su compañía y permitirme formar una pequeña parte de sus vidas, tuve con cada uno de ustedes recuerdos y momentos especiales en los que me escucharon y compartieron conmigo muchas cosas, son personas a las que puedo llamar AMIGOS con todas las letras, siempre me inspirarán una sonrisa y un grato recuerdo, gracias por ello.

A mis maestros:

Primeramente por brindarme sus conocimientos, por ayudarme a descubrir mi propio camino a través de mi carrera, su enseñanza y práctica es algo que valoro mucho, pues me han enseñado mas allá de los libros, me permitieron ver a través de su experiencia el futuro que me depara, me prepararon para enfrentar la realidad laboral, tanto las situaciones de éxito como los diversos retos que voy a enfrentar.

A mi asesor:

Lic. Jorge de la Rocha Ledesma, director la facultad de comunicación, quien a lo largo de estos años ha compartido conmigo sus conocimientos y experiencia, me ha hecho sentir parte de esta Universidad y valorar mi carrera mostrándome las multifacetas de ser Comunicólogo; ahora en esta mi ultima etapa de estudiante gracias por brindarme su apoyo y guiarme para el desarrollo de esta tesis.

Índice

Introducción

1. Capítulo I: Las escuelas de la Administración.

1.1 La escuela clásica	2
1.1.1 La administración científica	3
1.1.2 La escuela estructuralista	8
1.1.3 La escuela Burocrática	10
1.1.4 La escuela empírica	14
1.1.5 Escuela neoclásica	16
1.2 La escuela conductual	19
1.2.1 La Escuela de los Recursos Humanos o de las Dinámicas de los grupos	20
1.2.2 La Escuela Social	23
1.2.3 La escuela del Comportamiento	26
1.2.4 Línea de la motivación.	29
1.3 La escuela de la calidad	34
1.3.1 Dr. William Deming	35
1.3.2 Kaoru Ishikawa	38

2.- Capítulo II: Las áreas funcionales de la empresa.

2.1 Cómo surge la departamentalización de la empresa	46
2.2 Área de Dirección	50
2.3 Área de Administración	52

2.4 Área comercial	54
2.5 Área de producción	56
2.6 Área de sistemas de información	58
2.7 Área de RRHH	60
2.8 Área de comunicación	62
3.- Capítulo III: Análisis del departamento de Recursos Humanos	
3.1 Importancia y necesidad del departamento de Recursos Humanos	66
3.2 Los Recursos Humanos en una empresa empírica	68
3.3 Departamento de Recursos Humanos en una empresa Departamentalizada	69
4.- Capítulo IV: Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	74
4.1 Reclutamiento	76
4.1.1 Limitantes del reclutamiento	78
4.2 Fuentes para el Reclutamiento	80
4.2.1 Promoción interna	81
4.2.2 Bolsa de trabajo	84
4.2.3 Medios de comunicación	87
4.2.4 Agencias de Empleo	89
4.2.5 Asociaciones de Profesionistas	91
4.2.6 Escuelas y Universidades	93

4.3 Selección	96
4.3.1 Proceso de Preselección	97
4.3.1.1 Solicitud de empleo	97
4.3.1.2 Currículo Vitae	99
4.3.1.3 Pruebas de conocimiento y sicométricas	100
4.3.1.4 La entrevista	101
4.3.1.5 Investigación del historial	104
4.3.1.6 Selección final	105
4.3.1.7 Examen Físico	106
5.- Capítulo V: Inducción al personal	111
5.1 Métodos de Inducción	112
5.2 Etapas del proceso de Inducción	116
Conclusiones	
Anexos	
Bibliografía	

Introducción

En toda empresa u organización es importante el desarrollo funcional de la misma, con el objetivo que se cumplan las labores acorde a sus políticas filosofía y necesidades, pues solo mediante un correcto desempeño dentro de la misma es como se pueden consolidar en el mercado y de esta manera lograr convertirse en organizaciones bien cimentadas.

Para que se logre todo lo anteriormente mencionado hay un factor que resulta decisivo: El recurso humano, es solo mediante el trabajador mismo que una empresa puede llegar a relacionarse plenamente, sin importar el ramo o el tamaño de la misma, es finalmente el propio trabajador el que da vida productiva a la organización y también es él quien genera el desarrollo de calidad de la empresa, pues si bien son indispensables los recursos económicos y tecnológicos, es el recurso humano quien manipula y realiza el proceso de servicio o producción en sí; de tal manera que el reclutamiento, selección e inducción de personal resulta un factor decisivo para la organización, y es en este documento donde se plantea un modelo de apoyo basado en la comunicación organizacional para que esto se lleve a cabo de acuerdo a las necesidades de la empresa, y sobre todo planeando un seguimiento objetivo del mismo.

Antes de entrar de lleno en sí al proceso es necesario tomar en cuenta las consideraciones del funcionamiento de la empresa, es decir la metodología y las premisas sobre las cuales basan sus procesos, ya que de acuerdo a su ramo o bien a sus características específicas como el entorno o el servicio, cada empresa tiene un modelo administrativo diferente, el cual es designado de acuerdo a sus necesidades funcionales; a lo largo de la historia de la administración y evolución empresarial ha surgido diversas escuelas de

administración, que proponen modelos diversos donde hacen una sistematización del proceso administrativo de acuerdo a diversas premisas.

Es precisamente en la primera parte de este documento donde se abordan y estudian de manera específica cada uno de estos diversos sistemas de administración a lo largo de la historia, que van desde una postura clásica y netamente utilitaria, hasta los procesos de calidad de producción y servicio, pasando por tendencias humanistas y funcionales; el análisis de cada una de estas escuelas ayuda a comprender de mejor manera la importancia y características del recurso humano de acuerdo a este tipo de sistemas, pues un trabajador no es reclutado ni recibe una inducción similar en un sistema clásico que en uno centrado en lo humanista. Es el conocimiento de estas diversas variantes lo que las hace importantes para el establecimiento de un modelo que apoye a estos procesos.

Una vez que ya se han comprendido estos aspectos administrativos y su influencia sobre el manejo del recurso humano, es importante conocer también la estructura en sí en la que se desarrollará el trabajador, pues si bien la selección de un trabajador es en respuesta a una necesidad para complementar las funciones de la empresa, es precisamente el acomodo y adaptación a la estructura misma de la organización lo que es un aspecto de gran importancia; pues las funciones varían en gran medida de acuerdo a las diversas áreas funcionales dentro de cada una y de igual manera las características que debe tener un empleado, esto trae como consecuencia una influencia directa en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

La comprensión y análisis específico de cada área funcional es indispensable para que precisamente siguiendo las mismas, el modelo de

apoyo a estos procesos sea formulado tomando en cuenta tanto las funciones que tiene que desempeñar, como la importancia en la estructura organizacional que tendrá el futuro empleado, de esta manera se logra hacer una delimitación y especificación mas precisa, ya que no hay un modelo universal para todas la empresa, si no que cada área con sus características propias hace necesario que se aporten modificaciones y lineamientos de acuerdo a cada una de ellas.

A continuación se hará un análisis más específico del departamento de recursos humanos, pues es el área sobre la cual gira el modelo de apoyo, y precisamente por ello es necesario comprender su funcionamiento mas afondo, así como también su evolución dentro de las empresas y las implicaciones que tiene cada una de sus funciones. Es necesario tomar en cuenta todas las características que lo definen como departamento, para asi poder identificar las actividades especificas que pueden ser reforzadas y enhorcadas, mediante el uso de estrategias de comunicación, para lograr mejores resultados en al planeación de RH

De esta manera a lo largo de este documento ya se analizan las consideraciones administrativas y estructurales que son requerimiento para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; con estos antecedentes se plantea en este escrito las especificaciones que deben tener estos procesos para lograra no solo cubrir la necesidad de personal en una organización, si no que se haga de manera sistemática y manejando diversos filtros y métodos que conduzca estas etapas a un mayor nivel de eficiencia, lo cual se verá finalmente reflejada en el funcionamiento mismo de la empresa.

Es esta parte donde se plantean por separado las etapas y características propias de los procesos de: reclutamiento y selección, que

resulta en este modelo de apoyo mediante la comunicación organizacional, analizando todas las implicaciones de cada una de estas etapas y buscando por medio de estrategias propias de la comunicación organizacional el auxiliar en el logro de una contratación basada en un sistema adecuado que tenga en consideración las consecuencias que esto significa a la organización.

Posteriormente una vez que se han especificado los procesos y filtros por los cuales un trabajador pasa para formar parte activa de la planta labora, es necesario establecer un método para que comience a realizar sus funciones de manera eficiente, mediante la adecuada inducción se le brinda al nuevo empleado la información y conocimientos indispensables para realizar sus actividades; este proceso implica un alto manejo de la comunicación y requiere que sea clara y precisa pues estos resultados se verán directamente reflejados en la empresa misma.

Este documento aborda lo que son los procesos de inducción, selección e inducción de personal, planeando un modelo de apoyo que va mas allá de las implicaciones administrativas y enriquece este procedimiento con el uso adecuado de las estrategias de comunicación organizacional en cada etapa, no con el objetivo de cambiar el proceso en su esencia, si no de fortalecer y ofrecer al departamento de recursos humanos una serie de herramientas que permitan hacer este proceso sistemáticamente mediante la conjunción de los aspectos administrativo – humanistas que se logran con las áreas de recursos humanos y comunicación trabajando en estrecha relación.

Capítulo I

Las Escuelas de la Administración

1.1 La Escuela Clásica

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos, hay antecedentes históricos de esta actividad en diversos escritos, ya sea la propia Biblia o los registros que se tienen de culturas como la egipcia o la griega, si bien propiamente no se manejaba como una ciencia metodológica, si se pueden tomar como los primeros referentes rudimentarios en cuanto sistemas de manejo de grandes números de personas y recursos ya sea con motivos políticos o bien para la construcción de caminos y estructuras masivas que hasta nuestros días sobreviven como un ejemplo tangible del proceso de administración de recursos y el trabajo humano que se requirió para su construcción.

La práctica administrativa estuvo en un estado permanente en el transcurso de varios siglos, desarrollando solamente procesos empíricos en cuanto al manejo de recursos y personas; fue solo hasta la mitad del siglo XVIII con el nacimiento de la revolución industrial en Inglaterra cuando la evolución del proceso mismo de producción creó nuevas necesidades para manejar los recursos de la empresa y adaptar las nuevas tecnologías a un sistema empresarial que no había cambiado mucho en los últimos siglos. "La mayor utilización de las máquinas y el mejoramiento de los sistemas de transporte y comunicaciones produjeron la centralización de las actividades de producción, el establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados y la separación de consumidores y productores. Bajo estas nuevas condiciones, el medio acostumbrado para establecer y alcanzar los objetivos resultó insatisfactorio y dio origen a nuevos medios de administración."¹

¹ FERRY George y Franklin Stephen G. , *Principios de Administración*, Ed. CECSA, México 1993, Pag. 42

1.1.1 La administración científica.

“La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra, la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores”², esto requirió desarrollar un enfoque adecuado a las nuevas necesidades de la empresa, para ello se implementó metodológicamente este proceso administrativo mediante la aplicación del método científico, con el objetivo de cumplir la necesidad de la empresa de aumentar la eficiencia y manteniendo el mejor rendimiento posible de los recursos de la organización (tanto económicos como humanos) y de esta manera poder encarar con mayores fortalezas a la competencia. El Enfoque Clásico de la Administración está basado en los postulados de dos Escuelas creadas por diferentes autores dentro de las cuales destacan dos, principalmente por las ideas que sus principios postulan. Las Escuelas en que se basa el Enfoque Clásico son: Teoría Clásica, creada por Henry Fayol (1841-1925) y Teoría Científica, creada por Frederick Taylor (1856-1915).

FREDRICK TAYLOR

Es conocido como el padre de la administración científica, él creía que era la administración y no la fuerza de trabajo la causa y solución potencial a los problemas de la industria, concluyó que los trabajadores usaban tácticas dilatorias por que creían que si trabajaban más rápido se quedaban sin empleo y debido a que los salarios por hora o por día destruían el incentivo individual; es por ello que él propuso una evolución mental para fusionar los intereses de

² www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/ADMINISTRACIONL.htm

los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso, esta evolución estaba basada en "cuatro principios"³:

- La creación de un mejor método de trabajo.
- La selección y desarrollo científico de los trabajadores.
- La relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.
- La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que intuía una división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo.

Mediante estos principios Taylor pretendía desarrollar técnicas de racionalización del trabajo del operario, al ser un empleado seleccionado de manera analítica de acuerdo a sus capacidades y conocimientos se podría desarrollar siguiendo planes de tiempos y movimientos y un método de trabajo, así de esta manera lograr la sustitución del empirismo en los procesos de la empresa, como también la improvisación al plantear al trabajo como una ciencia, en las organizaciones a su vez también se veía reflejado este cambio pues implica una división del trabajo específicamente delimitada, así como también la distribución de responsabilidades mas allá del nivel gerencia con la introducción de la supervisión de actividades.

Con el desarrollo científico del trabajo que propone Taylor se logra eliminar movimientos inútiles dentro de las redes de la empresa, esto a su vez se reflejado en sobre manera en la eficiencia del trabajo y la producción logrando un mejor aprovechamiento del tiempo y recursos de la empresa, lo

³ RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, *Administración Básica* 3er. Edición , Ed. LIMUSA Noriega editores, México 2000, Pag 53

cual hace posible manejar de manera mas precisa los costos de producción para definir el costo unitario del producto para su venta; respecto a los empleados con el desarrollo ordenado del trabajo que plantea esta teoría logra distribuir la carga de trabajo, pues el propio método de producción racional permite que cada trabajador desarrolle cierta función, lo cual reduce su actividad laboral y promueve la especialización del empleado, de esta manera se puede hacer una mejor fijación de los salarios en cuanto a capacidades del trabajador, una carga de trabajo y tiempo mas delimitada para el control administrativo

HENRI FAYOL

Suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo y consideraba que estaba compuesta de funciones identificables y analizables para cumplir el correcto desarrollo de una empresa; dentro de su análisis de la administración de las empresas plantea 14 principios que se deben tomar en cuenta en el desarrollo de una empresa y sus funciones⁴:

- *División del Trabajo*: el cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.
- *Autoridad*: esto es, el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer.
- *Disciplina*: la define como la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto. Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b)

⁴ www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/ADMINISTRACIONL.htm

las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

- *Unidad de Mando:* para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.
- *Unidad de Decisión:* esto es un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.
- *Subordinación del Interés Particular al interés General:* Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
- *Remuneración del personal:* señala que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.
- *Centralización:* considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo
- *Jerarquía:* es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

- *Orden:* Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".
- *Equidad:* es la combinación de la benevolencia con la justicia.
- *Estabilidad del Personal:* el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.
- *Iniciativa:* establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular la iniciativa.
- *Unión del personal:* considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

La escuela de la administración científica tiene en su esencia el desarrollo de un enfoque inquisitivo con la búsqueda inteligente lo cual resulta en más conocimientos, más hechos, más relaciones. Esta perspectiva administrativa esta relacionada con consideraciones económicas de costo, uso del tiempo y eficiencia, pero utiliza el método científico como base de su investigación, al igual que otras ciencias como la física, química, psicología y sociología, con el objetivo de desarrollar de manera metodologica y sistemática cada uno de los procesos dentro de una organización para aprovechar al máximo posible sus recursos y que esto se vea reflejado en la competitividad de la empresa así como en su eficiencia. Los estudiosos de esta

escuela así como sus partidarios creen que es posible una mejor administración y buscan encontrarla utilizando el método científico por su carácter formal en el desarrollo de las ciencias. Sin embargo una administración óptima no es posible pues no se puede lograr alcanzar un grado de mejoría constante debido a que las tecnologías y conocimientos cambian de manera permanente, además debemos tomar en cuenta que mas allá del solo hecho del trabajo científico y utilización de recursos hay factores que por su naturaleza propia no pueden ser sujeto a un método. "La administración científica disfruta de una amplia utilización pero de ninguna manera es universal"⁵

1.1.2 La Escuela estructuralista

"La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es el macro social (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo"⁶. Entre sus principales teóricos se encuentran Renate Maynte y Ralf Dumrendof quienes plantean la necesidad de hacer una análisis de las variables formales e informales que inciden en el avance o retroceso de las organizaciones, es decir plantean un nuevo concepto de lo que es una empresa, no solo considerando a sus componentes humanos y materiales, si no que adquiere una perspectiva global de la misma y replantea el concepto hombre dentro de la empresa, para tomarlo como un hombre organizacional flexible, que sabe escuchar, tolerante

⁵ FERRY George R. y Stephen G. Franklin, *op. Cit. Supra (1)*, Pag. 42

⁶ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm

a personas y problemas, dispuesto al cambio , con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones.

La evolución de las organizaciones mismas así como los factores internos y externos de la empresa hicieron necesaria esta nueva perspectiva administrativa, ya que en el estudio de esta ciencia existía una oposición entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar aspectos que no estaban considerados hasta el momento en el estudio de la administración; además existía la necesidad de cambiar la perspectiva de la organización, pues los teóricos estructurales consideran factores que no se incluyen en otras teorías, y perciben a la empresa como una unidad social grande y compleja en la que grandes grupos sociales comparten objetivos con la organización. Tomando en cuenta estas consideraciones se dio un nuevo concepto de estructura, es decir, la estructura se mantiene aunque se altera alguno de sus elementos o relaciones

Esta escuela de la administración clasifica a las organizaciones en formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) e informales (son las que surgen por las circunstancias y no tienen definida una tarea específica, simplemente son emergentes y transitorias); también por medio de este modelo permite la relación entre los componentes de una empresa y plantea sobre todo la importancia de que cada cargo dentro de la organización tenga sus atribuciones como la capacidad de toma de decisión independiente

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea. Una organización que

puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas mediante el correcto manejo de sus recursos humanos, ya que una administración de las relaciones empresa – empleado son un factor decisivo para la consecución de sus objetivos comunes.

Principales aportes de la escuela estructuralista⁷:

- Efectúa el análisis de las variables formales e informales que inciden en el avance o retroceso de las organizaciones.
- La dimensión de los grupos informales y la relación que tienen los mismos en el ámbito de la organización y fuera de ella.
- Se lleva a cabo un análisis de todos los niveles de la organización.
- Se estudian los estímulos: materiales, sociales y ambientales así como su influencia en la empresa.
- Estudian las situaciones de las relaciones e influencias entre la organización y el medio ambiente que en que estas se desarrollan.

1.1.3 Escuela Burocrática.

“Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica por su mecanismo, como la teoría de las relaciones humanas en la década de 1940, surge la teoría de la burocracia en la administración. La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos. Se considera como fundador de esta teoría al sociólogo Max Weber.”⁸

⁷RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, Op. Cit. Supra (3) , Pag 80

⁸ www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teorias.htm

Características de la escuela burocrática:

- La principal característica de esta escuela es su completo *rompimiento con los conceptos administrativos tradicionales*, los deja de lado para plantear un nuevo enfoque basado en la formalidad y normatividad de la administración.
- *Carácter legal de las normas y reglamentos*: La Burocracia esta unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito los cuales son las bases para todo el proceso administrativo.
- *Carácter formal de las comunicaciones*: Todo tipo de comunicación tanto interna como externa esta regida por los reglamentos establecidos, además que debe ser por escrito para mantener el carácter formal de este estilo de administración.
- *Carácter racional y división del trabajo*: Los recursos (maquinaria, equipo, edificios, humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
- *Impersonalidad en las relaciones*: La distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas.
- *Jerarquía de autoridad*: La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión.
- *Rutinas y procedimientos estandarizados*: La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo,

cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas

- *Competencia técnica*: Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición son las capacidades y conocimientos del individuo los que determinan el puesto en la organización que puede cubrir.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen⁹:

- Autoridad tradicional. Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.
- Autoridad carismática. En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.
- Autoridad racional, legal o burocrática. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, por que están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

⁹ www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/ADMINISTRACIONL.htm

Esta escuela de administración se basa en un orden bien definido del proceso de producción, así como también en un conocimiento pleno de cada trabajador acerca de sus funciones, creando un alto nivel de especialización con el objetivo de hacer más eficiente el proceso. Además todo tipo de comunicación interna es formal y por escrito, de manera general es descendente en forma de órdenes escritas a un punto específico de la organización manteniendo un nivel sano en las redes de comunicación y reduciendo los errores; por la forma en que se especifica y reglamentan de sobremanera las relaciones administrativas y humanas hay menos fricción entre los trabajadores ya que de acuerdo a este sistema cada quien conoce sus responsabilidades y los límites de su autoridad; de acuerdo al desarrollo de este modelo existe una subordinación de los empleados de recién ingreso respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo. También un alto nivel de confiabilidad, ya que el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

Es necesario considerar las desventajas de este sistema de administración pues la naturaleza metodológica y formal del mismo en cuanto a la normatividad interna puede llegar a convertirse en excesivo apego a los lineamientos, donde éstos entorpecen actividades fuera de las consideradas en el establecimiento del sistema, creando así un formalismo en extremo donde el papeleo para realizar actividades sencillas resulta inútil y toma un tiempo más del requerido que se refleja en la eficiencia de la empresa. Otro factor importante dentro de esta escuela es que el establecimiento de un sistema rígido y metódico que crea hábitos institucionales donde el trabajo se realiza ya de manera sistemática y provoca la despersonalización de las relaciones entre los empleados, dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público en aras de mantener los lineamientos establecidos para el funcionamiento administrativo, es decir crea en el empleado un alto nivel

rutinario y de conformidad en cuanto a los procedimientos pues estos son establecidos y no se requiere mas del empleado que el cumplir sus funciones.

1.1.4 Escuela empírica:

“Esta escuela se caracteriza por el hecho de que se basa en estudios y en la observación de experiencias previas, esto con el objetivo de poder determinar la situación en que se encuentra una determinada empresa, en un determinado momento”¹⁰; es decir a diferencia de la teoría clásica o burocrática no tienen un modelo de administración único aplicable a la empresa sino que fundamenta su sistema en la observación de los procesos de la organización y su entorno, reduce a la administración como ciencia metodológica a una estrategia de resolución de problemas y no tiene un gran proceso de planeación a largo plazo

Dentro de los principales autores de esta teoría se encuentran Peter Drucker y Ernest Dale, ambos prestan especial importancia a los procesos de planificación y control dentro del proceso administrativo a corto plazo. Es decir, lo fundamental dentro de este enfoque es el hecho de planificar objetivos en base a la observación y necesidades del momento de la empresa, dirigirlos y posteriormente controlarlos; se basa también en la experiencia que tenga el administrador centralizando la mayor parte del proceso administrativo en este puesto, suponiendo que en base a su conocimiento y práctica el campo laboral logrará desarrollar estrategias para los objetivos planteados, ya que uno de los requerimientos importantes para poder llevar a cabo en esta escuela es la experiencia que se haya adquirido en situaciones muchas veces adversas dentro de una organización o empresa. Esto permite que exista una

¹⁰ www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm

menor supervisión de parte de los directivos, ya que se asume que el administrador "Sabe" lo que hace. Pero a la vez es un sistema algo riesgoso de dirigir una empresa, ya que al asumir ciertas capacidades del administrador, muchas veces, éste es incapaz de responder a lo que se espera de él, poniendo en juego el éxito de una organización.

Para que se pueda desarrollar este sistema administrativo, la organización debe contar con un personal altamente capacitado y experimentado, para que así se logre el pre-supuesto ideal que plantea esta escuela, donde todo el proceso administrativo recae sobre los hombros de un administrador con conocimientos plenos y basta experiencia; sin embargo debemos tomar en cuenta que debido a las características humanas de los empleados y los factores inherentes a toda organización este tipo de situaciones ideales para realizar un proceso empírico tienen un alto costo y los resultados no son asegurables, pues la toma de decisiones administrativas tiende a ser netamente subjetiva de acuerdo a las apreciaciones del encargado de sustentar las estrategias necesarias para la organización, por lo cual con este sistema de administración no se tiene realmente ningún tipo de control externo u objetivo que permita tomar acciones correctivas durante el desarrollo de un plan administrativo, pues debido al proceso empírico en si la única forma de saber si se tomaron las medidas adecuadas es hasta la obtención de resultados, lo cual en caso de un error de juicio del administrador puede tener grandes consecuencias de desperdicio de recursos y tiempo para la empresa.

"Actualmente, la gran mayoría de las empresas utilizan las teorías empíricas de la administración, generalmente combinando estas teorías con

otras de las escuelas clásicas”¹¹. A pesar de las debilidades de esta escuela su aplicación en las empresas es posible y puede reforzarse para un mejor resultado, pues una base importante para un correcto proceso administrativo es tener un conocimiento en profundidad acerca de la organización, sumando a esto una correcta motivación de las personas que trabajan en ella, y la aplicación de teorías que le den un cierto orden a la administración, es posible el funcionamiento adecuado de la empresa; para la administración de una organización lo que se persigue es obtener resultados positivos, es por ello que el complementar en la práctica un proceso empírico con las fortalezas de un modelo ordenado y metodológico de otra escuela de la administración es una alternativa potencial a ser explotada.

1.1.5 Escuela Neoclásica.

También llamada escuela operacional o del Racionalismo Humano, surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y actualmente es la más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial, aunque en algunos países se ha visto desplazada por la escuela de la calidad. “Crítica a los pensadores clásicos por haber ignorado o visto en forma simplista al recurso humano dentro de la organización”¹²

Para los neoclásicos, la Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras

¹¹ CHIAVENATO Adalberto, *Introducción a la teoría general de la administración* cuarta Edición, Ed. Mc Graw-Hill, México 1996 pag 56

¹² RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, Op. Cit supra (3), Pag 76

actividades útiles. Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Esta escuela le da gran importancia a lo que es la administración dentro de una organización como principal base para su correcto funcionamiento, retoma los postulados de los clásicos en cuanto a una metodología y proceso científico del trabajo, así como también toma en cuenta a la organización en sus aspectos formales e informales como factores que influyen en los resultados y objetivos de la empresa, por lo tanto tiene un nivel de control fundamentado es el sistema administrativo de los clásicos; sin embargo a pesar de las semejanzas la administración neoclásica se cimienta en un nuevo enfoque de esta ciencia al definirla con un enfoque social, es decir si bien retoma los principios científicos de la administración también toma en cuenta el factor humano-social como complemento de su modelo aplicado en las organizaciones.

El enfoque Neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre la que destacan ¹³:

- *Organización Lineal*: La organización lineal es el tipo de administración más antigua y más simple. Se basa en el principio de la unidad de mando, cuyas características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su

¹³ www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/ADMINISTRACIONL.htm

configuración claramente piramidal. Su estructura es simple y de fácil comprensión y permite facilidad de implantación y adecuación a organizaciones pequeñas. Por otra parte, impide las innovaciones por su rigidez funcional, enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo, lo que dificulta la cooperación e iniciativa de los trabajadores.

- *Organización Funcional:* Es aquella que se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización. Su autoridad es relativa y se basa en la especialización, es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado responde a muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos y la comunicación se efectúa sin intermediarios. Por otra parte, genera una dispersión, pérdida de autoridad de mando, Subordinación múltiple y Confusión en cuanto a los objetivos.

- *Organización Línea Staff:* La organización línea-staff es una combinación de la organización lineal y la funcional, que maximiza las ventajas de ambas y deduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las características lineales. Sus características principales son la fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, lo cual permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, y la separación entre órganos operacionales (de línea) y órganos de apoyo (staff o asesoría), lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

Debido a que esta escuela retoma a los clásicos, pero imprime un enfoque de la administración como una ciencia social, es considerada como

una tendencia hacia el rompimiento de los sistemas tradicionales, que si bien no lo hace al cien por ciento, si es claro que dentro de las empresas el recurso humano comienza a tener mayor importancia en cuanto al funcionamiento de las organizaciones como parte fundamental del desarrollo de un proceso administrativo sano y eficiente.

1.2 Escuela Conductual

Esta escuela es el conjunto de de teorías que se enfocan principalmente en el desarrollo humano, y la importancia que tiene este al momento de interferir en el proceso productivo de las empresas, plantean el estudio del facto humano y sus diversas variables e influencias, así como la manera de manipular y controlar en cierta medida estos aspectos para lograr un proceso administrativos sistemático basado en esos medios de control.

Diversos teóricos de la administración forman parte de esta escuela, así como también entran en escena los sicólogos industriales que estudian el comportamiento humano y buscan generar parámetros bien definidos que sienten bases para el manejo de los trabajadores; la principal diferencia entre esta escuela y la clásica, es que ahora se ve a la administración no solo como manejadora de recursos sino además de personas que son entes susceptibles a la influencia, con el objetivo de lograr metas específicas.

De acuerdo a sus enfoques y planteamientos, dentro de la esta escuela se pueden definir claramente diversas corrientes de pensamiento, que abordan esta problemática y aportan diversas estrategias administrativas.

1.2.1 Escuela de los Recursos Humanos o de la Dinámica de los grupos

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, con la gran depresión económica, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, provocando indirectamente una verdadera reevaluación de los principios de administración. Esta escuela tiene influencias de la filosofía pragmática de Jhon Dewey y de la sociología dinámica de Kurt Lewin pues sus tendencias humanistas son las bases sobre las que se sostiene esta teoría con sus estudios de la dinámicas de los grupos, sin embargo se considera como fundador de esta corriente administrativa a Elton Mayo; el mantenimiento de este modelo fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo (la cual demostró la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica), surge en la primera década del siglo pasado, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo¹⁴:

¹⁴ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm

Primera etapa: el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo. En esta etapa predomina el aspecto productivo, el objetivo de psicología del trabajo era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía para su ejecución y en base a ello efectuara la selección del trabajador (perfil de la persona para ocupar un determinado puesto)

Segunda etapa: adaptación de trabajo al trabajador. En esta segunda etapa se caracteriza por la atención especialmente dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo.

Esta escuela le da una gran importancia a los recursos humanos de una empresa pues toman en cuenta las características del comportamiento humano y la gran integración social que se da en el área de trabajo, lo cual en un ambiente controlado y con los estímulos correctos resulta en un alto nivel de producción, pues está es en función del grupo y no en función de sus capacidades físicas e intelectuales, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia; de acuerdo a los estudios de esta escuela los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, sino que estos se subordinan a los del grupo, que castiga o corrige cualquier desviación que perjudique los intereses del mismo.

Según esta teoría, las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven. Es decir, el hombre es un ser social, los grupos informales de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa; las personas

actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

De acuerdo a la perspectiva de esta escuela es necesario, para lograr el éxito en la organización, tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá la misma productividad que tiene cuando no tiene problemas serios que afecten en el desempeño de sus actividades.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en estos aspectos¹⁵.

- Los trabajadores son entes sociales, con sentimientos, deseos y temores.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades. Logran satisfacer sus necesidades primarias con la ayuda del grupo, con el cuál interactúan
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.

Esta escuela basa su sistema administrativo mediante el estudio del comportamiento humano en grupo, planteando modelos y estímulos que

¹⁵ www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm

permiten controlar y enfocar las potencialidades de este instinto gregario hacia un aprovechamiento para la empresa. Un ejemplo de esto son las normas del grupo que funcionan regulando el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.) para obtener los resultados esperados.

1.2.2 Escuela Social.

“Esta escuela del pensamiento considera la practica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales, esta orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además la integración de estos grupos es un sistema social completo; se deriva de la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración”¹⁶.

Algunos de los principales escritores e investigadores que establecieron los cimientos para esta escuela de pensamiento fueron Max Weber que ha sido designado como el padre de la burocracia, Emile Durkheim y Vilfred Pareto, estos pensadores influyeron en escritores como Mayo quien fue el principal partidario de las ciencias del comportamiento; las últimas aportaciones a esta escuela vienen de Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow y Fred Herzberg.

Un planteamiento fundamental para las convicciones de la escuela social es la necesidad de solucionar mediante la cooperación las limitaciones

¹⁶FERRY George R y Stephen G. Franklin, Op. Cit supra (1) , Pág. 48

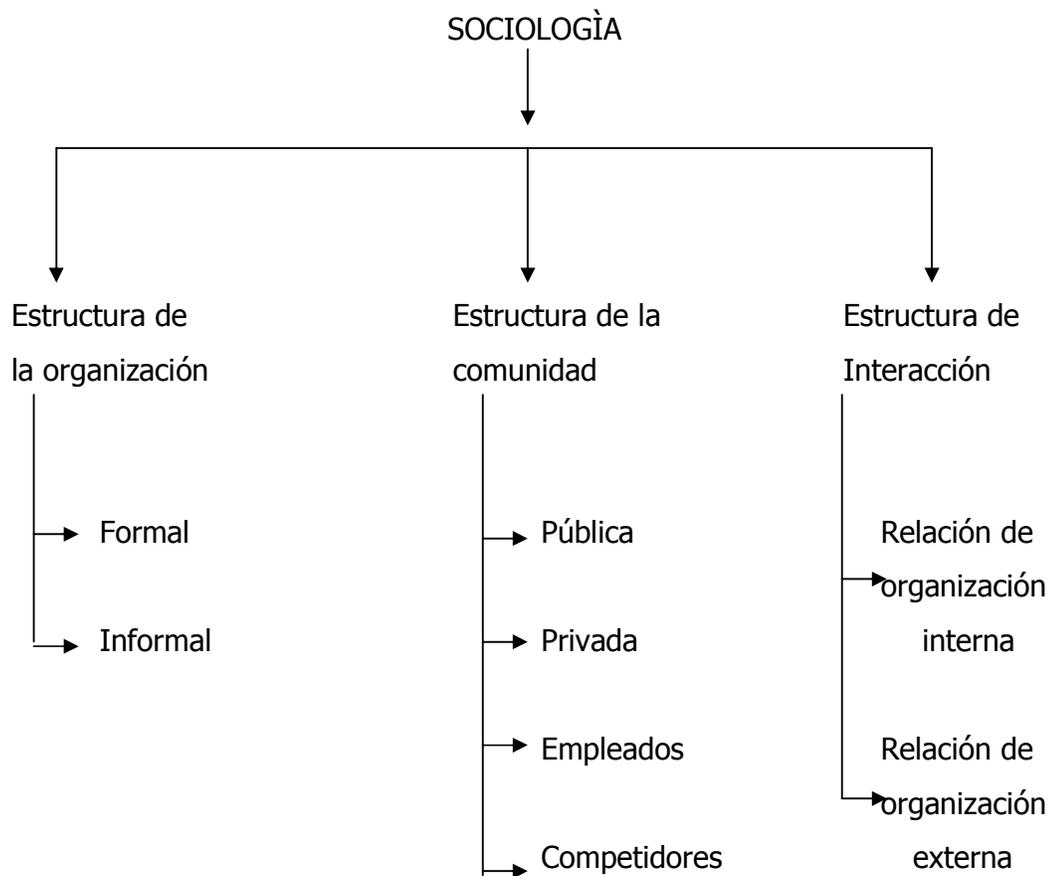
de los humanos y sus entornos, utiliza la unidad social en la cual desde el punto de vista ideal las personas se comunican con efectividad y contribuyen de buena voluntad para el logro de un objetivo común, a estas características dentro de su modelo idealizado lo denominan *comportamiento organizacional*; sin embargo lo que según esta escuela representa restricción para este correcto funcionamiento son las propias empresas en si, pues de acuerdo a su estructura muchas veces no hacen posible el intercambio grupal de manera ágil, para ello esta escuela plantea las relaciones que pueden hacer mas eficiente el comportamiento organizacional mediante la administración:

- Las relaciones de la organización
- Con los entornos interno y externo
- Las relaciones con las fuerzas que producen el cambio y los ajustes

Según esta escuela los grupos dentro de la organización tienen un desarrollo que influye en ella, pues crean conflictos, cohesiones e interacciones entre sus miembros, lo cual genera entre ellos sentimientos sociales percepciones e identificaciones, al igual que respuestas del patrón cultural, todo lo cual suscita a problemas de control del poder y de conciliación de intereses. Este tipo de conflictos están inmersos dentro del carácter formal de la empresa y son determinadas por las relaciones organizacionales y pero también por las relaciones de grupo, es decir por un desarrollo informal como es el liderazgo.

En esencia la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman parte de una entidad social (la empresa). Utilizan el comportamiento organizacional de manera racional y no racional, y también desarrollan un entendimiento de los grupos y sus interrelaciones basándose en

conocimiento empíricos, pero a su vez los integran a un análisis social de la organización para aplicarlos al proceso de administración, mediante este tipo de entendimiento plantean su sistema en base a las fortalezas de los grupos y su dinámica, en donde cada uno de estos grupos forma un ente social llamado empresa que es el cual esta escuela considera como objeto para la administración. A continuación se presenta un esquema¹⁷ sobre los conceptos integrados de la sociología a la escuela de la administración de grupos:



¹⁷ FERRY George R. y Stephen G. Franklin, Op. Cit supra (1) , México, Pág. 68

1.2.3 Escuela del comportamiento.

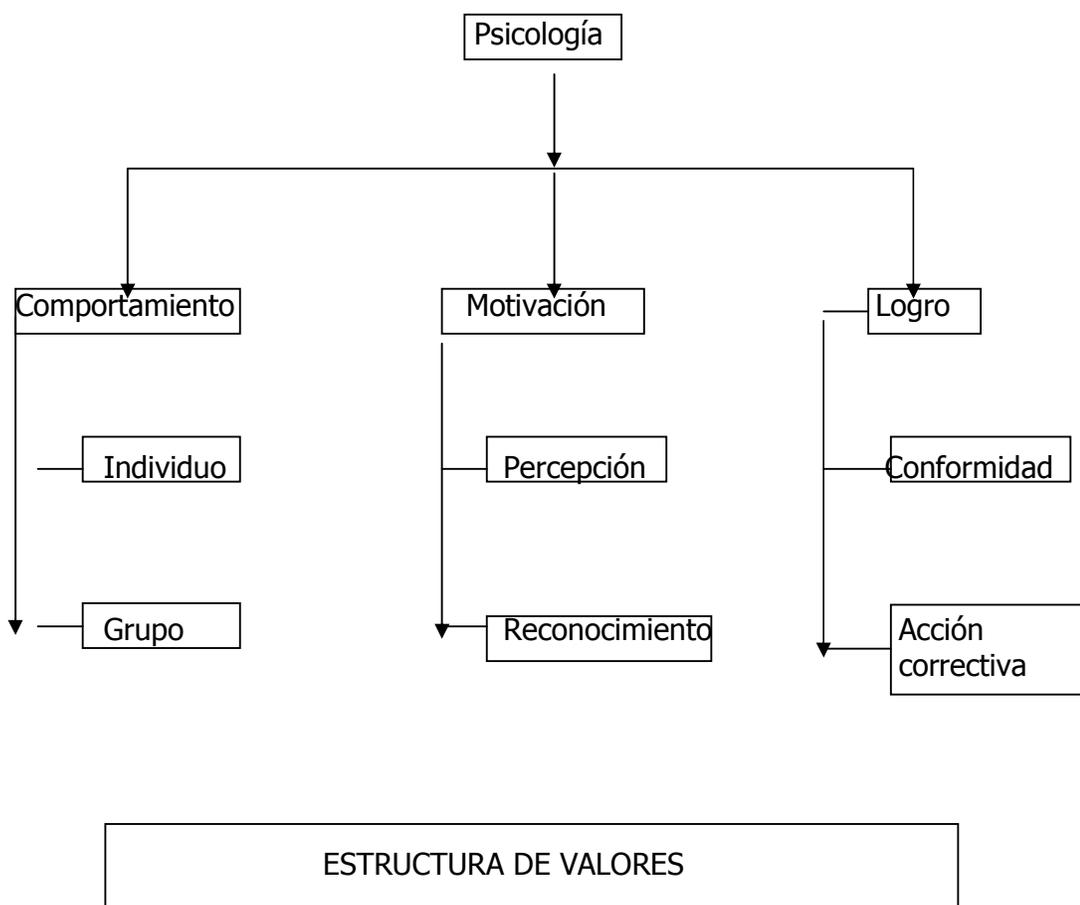
“Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano”¹⁸, los aspectos de la organización como: qué se logra, cómo se logra y por qué se logra son considerados en relación con su impacto e influencia sobre las personas, las cuales son el componente que mas importa la administración de esta escuela.

Este tipo de administración se origina de la aplicación de las ciencias del comportamiento muy en especial de lo que es psicología y la psicología social, pues como base para esta escuela se considera al trabajador como un ser socio – psicológico, además consideran que las actividades a las que se enfrenta un trabajador en su jornada diaria van mas allá de comprender y conseguir los mejores esfuerzos de su parte, además tiene que cumplir con sus propias necesidades psicológicas, es este factor al que esta escuela le da gran importancia, trata de entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que forman a la organización y como esto influye en su desempeño personal en el trabajo.

Esta escuela retoma los conceptos pragmáticos de la psicología y los utiliza para comprender y poder encaminar el comportamiento de los trabajadores mediante diversos estímulos que cubran sus necesidades personales de los trabajadores. Estos enfoques se utilizan tanto en sentido clínico como experimental para descubrir nuevas posibilidades de administrar a los recursos humanos, y promover en ellos el aprendizaje, la motivación, el

¹⁸ Ibidem Pág.. 47

ajuste y el logro. A continuación se presenta un esquema¹⁹ donde señalan los conceptos psicológicos que toma en cuenta esta escuela:



El concepto de participación es una de las mayores contribuciones dentro del proceso administrativo de esta escuela, ya que usualmente este concepto no es permitido en enfoques más rígidos como puede ser la escuela clásica, también en esta tendencia las formas de manejar los conflictos que se originan de marcadas diferencias de opinión dentro de la organización es diferente a las otras escuelas, pues de acuerdo a otros enfoques la solución típica es buscar una estrategia que resuelva este tipo de contrariedades,

¹⁹FERRY George R y Stephen G. Franklin, Op. Cit Supra (1), Pág. 72

mientras que en la administración del comportamiento se busca entender la razón que causa esta diferencia para entonces poder dar una respuesta.

La motivación hacia los trabajadores es de vital importancia para este tipo de administración pues reconoce la influencia que tiene el ambiente de trabajo y las restricciones sobre el comportamiento del trabajador y por consecuencia se refleja en su productividad y eficiencia; una administración con este enfoque que procure satisfacer las necesidades personales del trabajador brindando estímulos en sus actividades, el uso de la autoridad y un correcto control de las relaciones personales es el modelo básico que maneja esta corriente de pensamiento.

Esta escuela de la administración ha sido muy popular en la última parte del siglo pasado y tiene muchos partidarios, pues es una realidad tangible en las empresas que las personas tienen una gran importancia en la producción y es el comportamiento de los trabajadores el principal factor que interviene de manera directa en todos los procesos empresariales, de ahí la importancia que se le da dentro de este modelo directivo de los recursos humanos. Pues con un correcto entendimiento y manejo del comportamiento y motivación dentro de una organización se pueden cubrir todas las áreas de la empresa, complementando las estrategias de administración de acuerdo a cada una de ellas, además de incluir el uso de maquinas, edificios y sobre todo de tecnología para determinar y alcanzar los objetivos de la empresa. Teóricos como Hugo Munsterberg, padre de la sicología social, Mari Parker Follet, Chester Barnard, Chris Argyris y otros han contribuido a la búsqueda de la integración de lo organizacional y la tecnología con el comportamiento dentro de la empresa.

1.2.4 Línea de la motivación.

Esta escuela mantiene la influencia de los teóricos de la psicología industrial y social como la escuela del comportamiento y la escuela social, sin embargo la Línea de la motivación se enfoca precisamente al desarrollo del individuo dentro de su trabajo como persona, es decir la relación que hay con la realización personal del empleado con su desempeño laboral y la forma que tiene la administración para controlar e influir en el individuo para que los beneficios se vean reflejados en la empresa. "Cuando un trabajador tiene la seguridad desde el aspecto psicológico y económico, es natural que reaccione positivamente y la actividad que efectúe resulte positiva"²⁰

En esta teoría el factor hombre es el principal objeto de análisis, pues a diferencia de la escuela del comportamiento, ésta busca comprender al trabajador como individuo mediante un análisis de sus actividades laborales en conjunto con su entorno social, personal y afectivo, pues la línea de la motivación ve al hombre además de cómo un recurso humano, como un ente complejo que mediante los correctos estímulos puede resultar en un trabajador eficiente y productivo para la empresa. Son varios los aspectos que los teóricos de esta escuela toman en cuenta como principios para el desarrollo de un sistema administrativo, a continuación se explica la perspectiva de los principales exponentes de esta corriente de pensamiento.

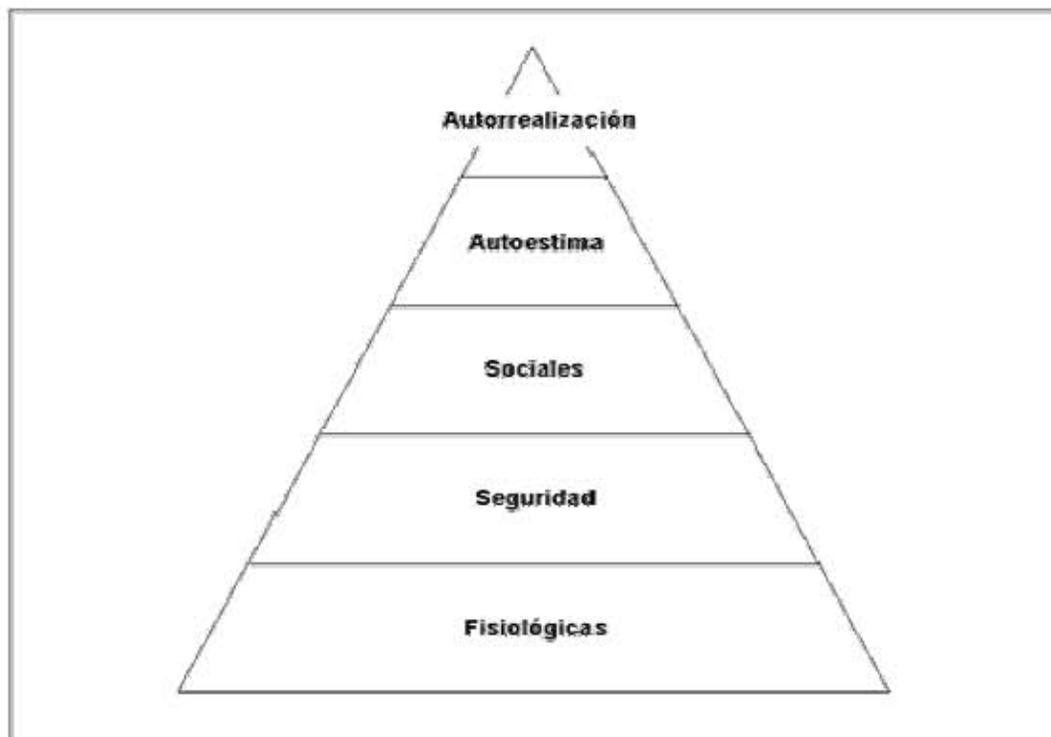
ABRAHAM MASLOW

Teórico de tendencia humanista que cuyos trabajos fueron tomados como bases para el desarrollo de teorías y escuelas de la administración, como

²⁰RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, Op. Cit supra (3), Pag 97

la social y del comportamiento, pero si bien sus aportaciones tienen aplicación en otros enfoques, su principal trabajo es el estudio de la motivación del hombre respecto a su entorno y su realización personal, su teoría de la estimulación del individuo fue retomada para darle una aplicación en la administración conductual, pues en su modelo de realización personal se basan estrategias dentro de la organización, tales como dirección, recursos humanos y la comunicación interna.

Su principal aporte dentro de la línea de la motivación es el planteamiento que propone sobre los niveles de las necesidades del hombre y como con el cumplimiento de estas se llega a la auto realización, este modelo es conocido como la pirámide de Maslow:



Maslow en este modelo de realización humana dice que toda persona debe tener un desarrollo personal, cubriendo una serie de necesidades que

hacen posible llegar a la autorrealización, es decir a un estado pleno de satisfacción personal, a continuación se hace una breve explicación de los niveles que plantea en su pirámide:

- **Fisiológicas:** Son todas aquellas necesidades primarias que el ser humano requiere satisfacer para garantizar su supervivencia como especie, en este grupo entran la alimentación, descanso, sexo etc.
- **Seguridad:** Se refiere a cubrir todo aquello que provea a la persona del sentimiento de certidumbre respecto a su entorno, de tal manera que no existe temor alguno tanto de manera física como psicológica.
- **Sociales:** Responden al sentimiento gregario del ser humano, la asociación e inclusión en grupos sociales, así como el reconocimiento como parte del mismo. Estas necesidades incluyen desde la aceptación, la amistad, el amor, el compañerismo, la familia etc.
- **Auto estima:** Son las necesidades que hacen que la persona tenga un nivel de aceptación y satisfacción con propia persona, algunos aspectos que hacen esto posible son por ejemplo el respeto, el reconocimiento de su trabajo etc.
- **Autorrealización:** Es el punto cúspide de realización personal que propone Maslow, es cuando las otras necesidades se han cubierto plenamente, cuando se llega a esta etapa la persona tiene todo tipo de satisfacciones materiales, sociales y afectivas, por lo que se considera que se llega a "la plenitud" de su vida.

En la administración esta teoría tiene aplicación mediante la línea del la motivación, pues la empresa donde se labora forma parte del entorno de la

persona, por lo tanto es un medio para conseguir cubrir sus necesidades, y a su vez si la organización mediante estímulos y estrategias adecuadas ayuda al trabajador a cumplir con sus niveles de necesidades propicia que el empleado se desarrolle a nivel personal, esto genera una gran motivación que se puede ver en la forma en que realiza sus actividades, pues una mentalidad motivada se refleja en la productividad y eficiencia del trabajador.

FREDERICK HERZBERG

Teórico y analista del comportamiento humano, su pensamiento humanista desarrollo diversos principios bajo los cuales las administración ha promovido la línea de la motivación, este pensador realizo análisis y experimentos científicos para comprender y buscar influir sobre la motivación del trabajador en su trabajo, "en sus investigaciones logro identificar situaciones dentro de las empresas que promueven o no la estimulación del empleado en su jornada de trabajo"²¹.

Factores motivantes:

- Desarrollo de un trabajo específico.
- Responsabilidad y autoridad.
- Iniciativa.
- Ser reconocidos por los méritos en su trabajo

Factores desmotivantes:

- Verificación excesiva de su trabajo.
- Insalubridad en su trabajo.
- Insatisfacción por salario insuficiente.
- Inseguridad de mantener su trabajo.

²¹ RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, *Administración Básica*, Op. Cit Supra (3) Pag 95

DC Mc CLELLAND.

Realizó diversos análisis sobre las dinámicas dentro de los grupos y experimentos en líneas de trabajo para determinar los factores que influyen en los trabajadores, en cuanto a la motivación este teórico definió tres principales factores que son decisivos en la motivación de un empleado y la influencia que esto tiene en su desarrollo laboral:

- *Logro:* Es el nivel de realización que tiene el empleado con su trabajo, un trabajador que es reconocido, recompensado y además su puesto le confiere un nivel de apreciación personal y social es un gran motivante para que desempeñe sus actividades de forma eficiente.
- *Afiliación:* Se refiere al grado de pertenencia que tenga el trabajador, así como la aceptación dentro de los grupos sociales dentro de la empresa; en un ambiente propicio para sentirse parte de la empresa motiva al trabajador.
- *Poder:* El grado de autoridad y capacidad de toma de decisiones es un factor de motivación, pues de acuerdo a estudios de Mc Clelland un empleado que carece de cualquier tipo de autoridad y esta obligado simplemente a obedecer órdenes cae en una monotonía y no desarrolla interés pro su trabajo.

Este investigador plantea que mediante un equilibrio de estos tres aspectos y una correcta estrategia administrativa de los mismos un empleado puede aumentar su nivel de eficiencia, y esto es solo posible en cierta medida de acuerdo a su entorno socio cultural, por ejemplo: "descubrió que en los

países desarrollados están motivados por el factor logro y en los subdesarrollados por el factor afiliación”²²

La tendencia de la motivación hoy en día tiene una gran aplicación en las empresas, pues el factor humano es el principal recurso que tiene la organización y puede influir mediante estrategias a bajo costo que repercuten en un beneficio mayor, el desarrollo personal ha sido puesto en práctica mediante la creación de ambientes de trabajo agradables, promoviendo la constante capacitación de sus empleados y con una serie de beneficios que hacen lograr un grado de felicidad del trabajador con empresa y que es correspondido con un mayor esfuerzo en sus labores.

1.3 Escuela de la calidad

La escuela de la calidad surge en las últimas décadas del siglo pasado, es una consecuencia lógica de la evolución de la administración, pues las tendencias que la precedieron comenzaron a interesarse en el factor humano y teóricos como McGregor, Maslow y McClelland, quienes fueron iniciadores de las corrientes de pensamiento social y del comportamiento, plantearon un nuevo concepto del hombre dentro de las empresas: el trabajador es tiene por naturaleza el deseo de superación y el logro, para regirse solo por objetivos.

Con estos antecedentes como base la escuela de la calidad retoma los principios que buscaban plantear que la mejora como individuo significaba un beneficio para la empresa, tomando como punto de partida esto la escuela de la calidad busca llevar mas allá la realización de la calidad personal y

²² RODAS Carpizo A., Arroyo de Rodas M, *Administración Básica*, Op. Cit supra (3), Pag 84

transportarla desde un plano individual hasta una aplicación sistemática y metodológica a todo el modelo administrativo de la empresa en sí. Pero antes de el desarrollo de un proceso de calidad fue necesario un análisis y evaluación de los proceso de las empresas utilizando las escuelas diversas escuelas de administración vigentes hasta el momento, esto fue lo que planteo las bases sólidas que llevaron a lo que hoy en día se conoce como Control de Calidad Total.

1.3.1 DR. WILLIAM DEMING

La escuela de la Calida total que inició su auge en las décadas de los 80 y 90 se basa en los conceptos que planteo este investigador y que hoy en día siguen vigentes; estos principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad que permitió a países como Japón y los hoy conocidos como tigres y dragones de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, si bien esta corriente de pensamiento fue originada en estados unidos por uno de sus investigadores, fue solo hasta que el sistema de calidad probó su eficiencia en Japón que este país retomo la teoría originada en su suelo bajo el argumento "¿Porqué Japón puede y nosotros no?".

La base de este sistema se conoce como los *14 principios de Deming*²³

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios: El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento

²³ <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>

2.- Adoptar la nueva filosofía: Una característica de las empresas es la mala mano de obra, que es deficiente y en sistema paternalistas se toleran demasiado los errores; por ello es necesario aplicar una filosofía en esto no sea tolerado y el negativismo y mala actitud de servicio no tenga lugar dentro de la organización.

3.- No depender más de la inspección masiva: Las empresas típicamente inspeccionan su producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran, ambas estrategias son incesarías y costosas pues en realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que corrijan defectos que en primer lugar no debieron ser cometidos. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad

6.- Instituir la capacitación en el trabajo: Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo

7.- Instituir el liderazgo: La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita

ayuda individual. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización

8.- Desterrar el temor: Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son cuantiosas. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff: Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y aún peor, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral: Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas; anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad.

11.- Eliminas las cuotas numéricas: Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa; una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso, los premios y castigos no mejoran procesos simplemente crean condicionamiento.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen

desempeño. Es preciso remover esas barreras; las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento: Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas, lo cual depende del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación: Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con personal capacitado que entiendan los Catorce puntos.

Además de esto Deming plantea que para que el proceso de calidad se lleve a cabo de manera correcta es necesario una dirección eficiente, pues considera que un sistema de calidad debe implementarse desde los altos puestos administrativos, es por ello que también hace un análisis del funcionamiento de este departamento y plantea las 7 Enfermedades mortales de la gerencia que vienen a complementar su teoría de la calidad administrativa.

1.3.2 KAORU ISHIKAWA

Nació en 1915 y obtuvo el título de Química aplicada en la Universidad de Tokio en 1939 después de la guerra, llegó a estar comprometido con los primeros esfuerzos para promover la calidad en su país; el Dr. Ishikawa fue la figura más importante en Japón en lo que respecta al control de la calidad, fue

el primero en utilizar el concepto de control de la calidad total y desarrollo las siete herramientas que consideró que cualquier trabajador podría utilizar, pensó que esto diferenciaba su tesis de las otras que dejaba la calidad en manos de los especialistas.

Su teoría nace por la necesidad que él percibe de una mejora en las empresas japonesas, pues debido a sus características físicas y geográficas tiene pocos recursos y materias primas por lo que requiere importarlas a altos costos, lo cual requiere de un alto nivel de ingresos en la economía nacional, y es precisamente por ello que consideró necesario un sistema de calidad que permitiera aumentar las exportaciones al producir artículos de mejor calidad, producidos a bajos costos, que artículos baratos y malos, y así por medio de un plan nacional de calidad ayudar a mejorar la economía japonesa y equilibrar la balanza de exportaciones e importaciones.

Los Círculos de Control de Calidad (CCC)

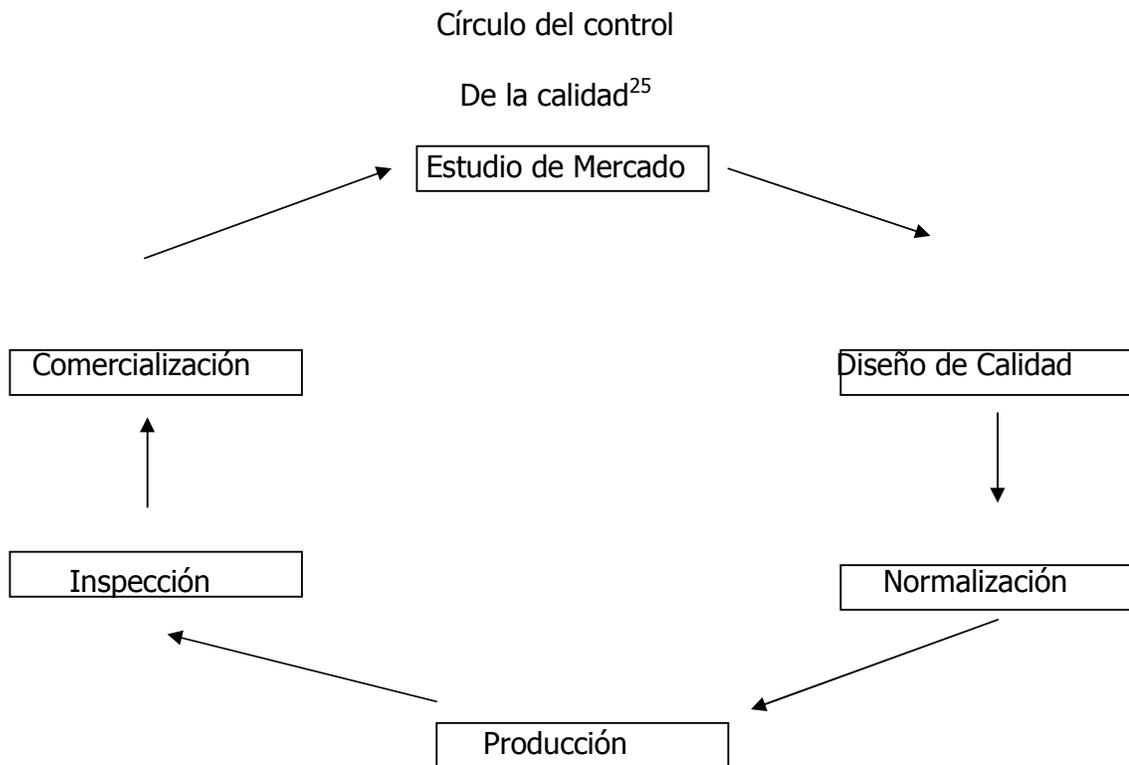
Antes e comenzar a abordar la escuela de la calidad hay que definir el concepto: Medida en la que un producto o servicio sirva para lo que se va a usar, es el grado de satisfacción de todos los requisitos que éste impone; el producto debe cumplir y desarrollar sus características y funciones de acuerdo a:

- Tal como lo espera el cliente
- Tal como el fabricante lo especifique en el mañuela.
- Tal como el fabricante lo manifieste a través del vendedor.

A diferencia de su antecesor directo el Dr. William Deming que plantea un modelo de calidad que parte de los altos niveles altos de la empresa mediante capacitadores especializados, Ishikawa propone lo que llama Círculos de Control de Calidad que nacen en Japón a principios de 1961 donde

encuentra una tierra fértil en recursos humanos y rica en tecnología; su modelo de calidad busca llevarla a todos los niveles de la empresa y que sea el empujador el que lleve a cabo el proceso de acuerdo a sus conocimientos del área en que labora, de manera más específica el propio Ishikawa define a los CCC como:

“Es un pequeño grupo que se forma y participa por decisión libre y voluntaria de sus miembros; trabajan completa y continuamente como parte de las actividades del control total de calidad (CTC) de una empresa, en las actividades de su respectiva área o taller; utiliza perfectamente el lenguaje y las técnicas estadísticas, cada miembro busca tanto su propio desarrollo como el de los demás”²⁴. Mediante estos círculos pretendía comenzar con el surgimiento de una gama de condiciones para el respeto de la dignidad de la persona, hacer visible la belleza y alegría del área de trabajo y desarrollar potencialmente las capacidades de cada miembro.



²⁴ POZO Pino Augusto, *Control Total de la Calidad aplicado a la educación*, Ed ITESM campus León, México 1983, Pág. 3

²⁵ Ídem, Pág. 29

Estos círculos de trabajo son los cimientos para el plan de CCC que propone este autor, sin embargo menciona que estos grupos de trabajo no significan nada ni tienen sentido si no son parte de un programa, es decir que formen parte de un sistema de control de calidad, pues como parte de su teoría está el promover un mejoramiento constante y total de la empresa y este modelo es solo una herramienta para lograrlo. Para ello maneja seis aspectos que consideran características de la revolución hacia la calidad:

- Primero la calidad: no primero al utilidad
- Control de calidad con orientación al consumidor: no control de calidad con orientación al productor.
- El siguiente proceso es el consumidor.
- Hable con hechos y datos: Aplicación de métodos estadísticos.
- Administración con respeto a la humanidad: Democracia industrial.
- Administración funcional

Estas máximas son las bases de la escuela de calidad de hoy en día, son los lineamientos sobre los que se rige todo plan de control de calidad, pues de manera sencilla reducen el análisis del proceso administrativo dirigiéndolo al enfoque de esta escuela de pensamiento. Es entonces con el programa de CC que es posible trabajar en cada área de la empresa, pues son los trabajadores quienes experimentan y observan su entorno laboral y desarrollan el plan para mejorarlo, Ishikawa propone el siguiente modelo de programa de control de calidad:

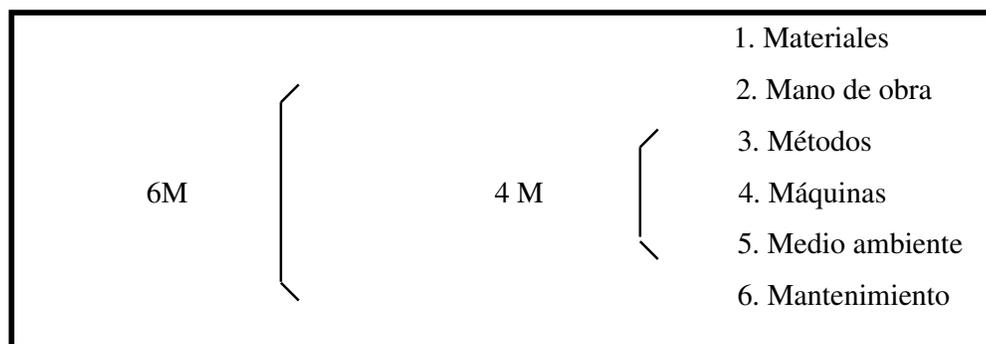
- Elaboración de la política para la promoción de CC en toda la compañía.
- Sistema y organización.
- Instrucción y difusión del CC
- Tratamiento y análisis de los problemas importantes de CC
- Recopilación y uso de los informes relativos a la calidad.
- Aseguramiento de la calidad.

Entonces en base a esto se puede decir que "El control total de calidad significa una reforma a las maneras de trabajo y, aunque sencilla en su sentido estricto, tiene posibilidades de contribuir al mejoramiento de la constitución que accione su buen cumplimiento"²⁶

Diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa.

Las contribuciones de este autor en cuanto al control de calidad van mas allá de definirla plantear sistemas de mejora, también propuso como herramienta básica de análisis y control de la calidad un diagrama en el cual se puede ver de manera clara los factores que intervienen dentro del proceso.

"El diagrama de causa y efecto, denominado también diagrama Ishikawa o diagrama de pescado, dado que su estructura es similar a la del esqueleto del pescado, fue diseñado por el Dr. Kaoru Ishikawa. Otra acepción que recibe este diagrama es el de las cuatro o seis M (4M o 6M), según sea la cantidad de elementos siguientes que puede incluir:"²⁷



²⁶ POZO Pino Augusto, Op. Cit supra (24) , Pág. 19

²⁷ www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-5.doc

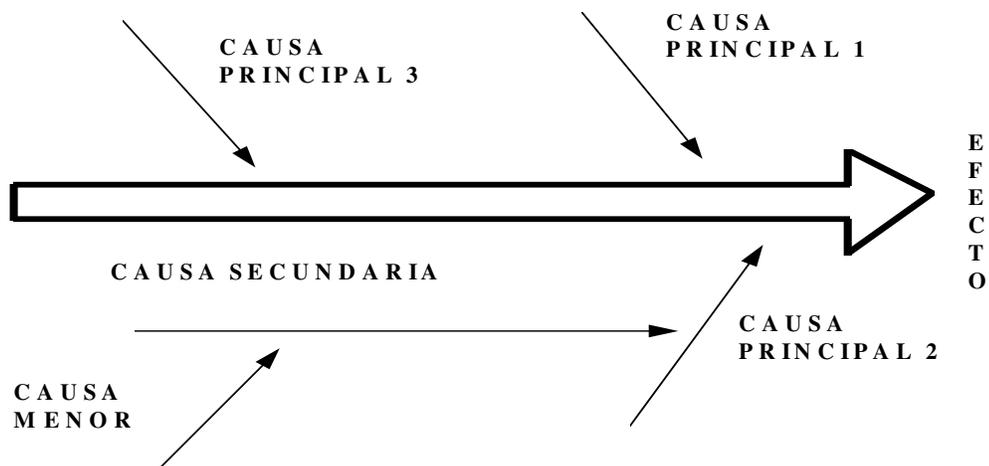
Lo que se pretende lograr con este esquema es reflejar rápidamente las posibles fuentes de errores o problemas, así como además los buenos efectos que pudieran llegar a tener; es decir por medio de éste se facilita su representación gráfica para un mas fácil entendimiento y visualización en forma clara las causas probables, se caracteriza por emplear el pensamiento divergente enfocando el análisis desde distintos puntos de vista.

Las reglas bajo las que funciona este diagrama son:

- 1 *Causa probable:* Se considera a todo aquello que genere un determinado efecto.
- 2 *-Problema:* Es aquél efecto que se constituye en un elemento mensurable.

Existen dos procedimientos para realizar el diagrama:

- a) Se identifican o sugieren las causas probables mediante la realización de una lluvia de ideas, detallando desde las aparentemente principales o más relevantes a las menos principales.
- b) Se registran las causas identificadas ubicándolas sobre el diagrama.



Para elaborar un diagrama causa - efecto, se debe²⁸:

- a) Trazar una flecha gruesa y destacada de izquierda a derecha.
- b) Indicar al finalizar la flecha, es decir a su derecha, el efecto.
- c) Identificar las causas principales representando esas causas con sentido oblicuo en ambos lados de la flecha.
- d) Las causas secundarias se representan mediante una flecha paralela al efecto, de izquierda a derecha, hasta tocar la que representa a la causa principal.

La escuela de la calidad tiene gran aplicación hoy en día, sobre todo en países del primer mundo y empresas transnacionales, en México es un proceso que se va dando de manera paulatina, primeramente desde el sector industrial y en años recientes proviene también de mismo sector gobierno que busca llevar el país hacia la calidad que exige el entorno global. El proceso de calidad tiene un infinidad de aplicaciones, pues se basa en el concepto básico de la auto superación, el cual es llevado y manejado sistemáticamente para que sus beneficios sean tangibles tanto en la industria como la educación el gobierno e incluso en la vida diaria del trabajador.

“La calidad es un concepto relativo y dinámico. No se puede definir en términos absolutos, y siempre es posible pretender más calidad. Un movimiento de búsqueda de calidad es, por esta razón, un proceso que, una vez iniciado, nunca termina. No hay tal cosa como “niveles aceptables” de calidad. Siempre tenemos que estar insatisfechos con los niveles de calidad alcanzados, porque siempre será posible mejorarlos. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que resuelve”²⁹

²⁸ www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-5.doc

²⁹ SCHMELKES Sylvia, *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*, Ed. SEP, México 1995, Pág. 49

Capítulo II

Las áreas funcionales de la empresa

2.1 Cómo surge la departamentalización de una empresa.

Una empresa cualquiera que sea su ramo, o sin importar si es de carácter productivo o de servicios, es un ente complejo por si mismo, pues bien de manera concreta se le puede considerar como un todo ante la mirada de un observador a ajeno a la misma, sin embargo desde el punto de vista de la administración y de la comunicación organizacional es muy diferente, las características propias del funcionamiento de una organización en cuanto al proceso productivo marcan de manera clara la diferencia de actividades realizadas, y es en base a ello que en el transcurso de las acciones de la empresa con una observación del proceso se puede entender cada una de las partes que lo conforman.

Es mediante esta base empírica de observación sobre la cual se cimienta el concepto científico sobre lo que es la departamentalización, pues si bien es cierto en el principio de de las empresas como complejos productivos desde sus inicios en la primera revolución industrial, el concepto de administración nunca estuvo en primer plano comparado con el de generación de utilidades, si se manejaba de cierta manera lo que son las áreas de la empresa, pero de una manera simplemente pragmática, es decir mediante la división del trabajo y el proceso productivo.

El desarrollo de las funciones básicas de la administración coinciden con el desarrollo industrial de los países y es mediante el desarrollo de la empresa en relación al contexto como ha surgido la departamentalización como respuesta y adaptación al medio, pues ninguna organización con fines comerciales puede ser un ente cerrado que produzca y genere sus propios recursos, este modelo de sistema simplemente ha tendido a desaparecer. A

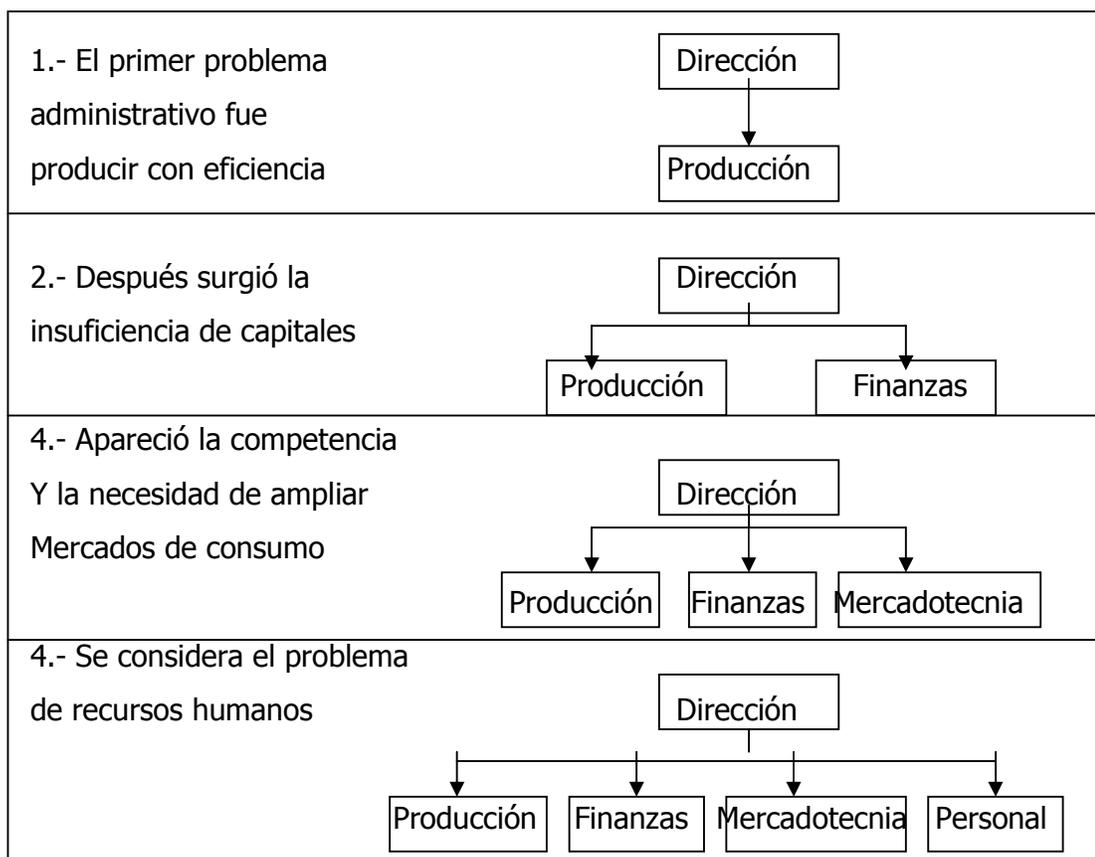
continuación se explica de manera general como fue el desarrollo de la departa mentalización en las empresas³⁰:

1. Producir con eficiencia: Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe que aplicaron conceptos de control. Después emergieron F.W Taylor, los Filberth, Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración. Así nació la administración de la producción.
2. Surgió la insuficiencia de capitales: Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa, requirieron de inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y productos terminados y fuerte capital de trabajo. Surgió la administración financiera.
3. Apareció la competencia: La necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción a gran escala. Se desarrollaron todas las técnicas de comercialización, que ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta su adquisición por parte del consumidor. Cobró importancia la administración de la mercadotecnia
4. Considerar el problema administrativo de los recursos humanos. Con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, etc. Surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Así nació la administración de recursos humanos.

³⁰ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal, Fundamentos* quinta edición, Editorial ECAFSA, México 2000, pp. 62

Como apoyo a esta pequeña explicación de cómo ha surgido la departamentalización, a continuación se presenta un esquema para explicar de manera grafica como cada una de estas etapas y necesidades fue creando nuevas áreas funcionales dentro de la empresa.

*Desarrollo funcional de la administración*³¹



Durante todo el siglo pasado la administración de las empresas ha sufrido grandes cambios, como se puede ver en el esquema anterior y fue además del entorno debido a que se tiene conocimiento de la importancia de la administración en la empresa, la evolución y diferentes aportes ya han sido planteados en el capítulo anteriores ahora en nuestros días gracias a todos

³¹ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit supra (30) México, pp. 63

estos cambios de tecnologías de maquinaria y administración que el concepto de empresa significa para el empresario como para el administrador una organización de mayor complejidad, conceptualizándola como un ente formado de varias partes vitales que ayudan en el proceso productivo, cada parte es importante para el todo, y si alguna de ellas no funciona todo el organismo lo recibe, este concepto es el reflejo del funcionalismo orgánico aplicado a la empresa, pues ya no se le ve solo como un objeto, si no como un ser viviente. (*Ver anexo 1*)

También es necesario mencionar que el esquema pasado plantea el desarrollo de la organización en cuanto a sus funciones básicas, es decir en cuanto a los requerimientos indispensables que necesita respecto a su funcionamiento, ya que cada área responde a ellos, sin embargo cada empresa es un caso especial y si bien requiere como base de estas áreas, también es necesario de acuerdo a su rama y proceso productivo una departamentalización mas específica, pues determinados aspectos requieren una atención especializada; a manera general se puede decir que cada empresa define sus áreas de acuerdo a sus propias necesidades, como respuesta al entorno y al momento histórico en que se encuentre, principalmente en cuanto a la administración se refiere se definen diversos departamentos para responder a estas necesidades, a saber lo mas comunes dentro de una organización son³²:

- Área de Dirección
- Área de Administración
- Área Comercial
- Área de Producción
- Área de sistemas de información
- Área de RRHH
- Área de Comunicación

³² MUNCH Galindo, García Martínez, *Fundamentos de administración* 12va. impresión, Ed. Trillas, México, DF. 2003, pp. 45

2.2 Área de Dirección ³³

Esta área de la empresa es la mas importante en cuanto a un orden jerárquico, pues en la cadena de mando de la organización es el punto mas alto, y tiene como principal función dirigir y formular la política de una empresa u organismo, como su nombre lo indica, es en este departamento donde se establecen las directrices bajo las cuales funciona la organización; tiene una colaboración y comunicación constante con los otros departamentos para dirigir, planificar y coordinar las actividades de los mismos con sus respectivos directores.

Es el director de la empresa quien la representa como institución ante el resto de los trabajadores, así como también ante las otras empresas y demás contactos con los que se mantienen relaciones públicas, por lo cual quien ocupa el puesto debe tener un perfil muy específico para poder cumplir las funciones, entre las principales características que debe tener son :

- Flexibilidad mental,
- destrezas de negociación,
- capacidad de análisis de información,
- orientación al cliente interno/externo,
- liderazgo, firmeza personal,
- disponibilidad,
- capacidad de organización.

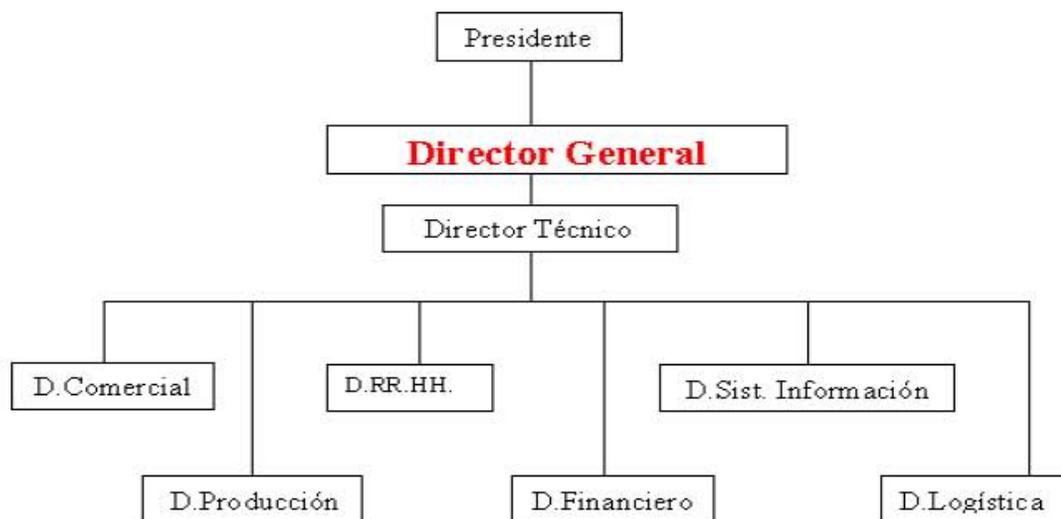
Funciones principales de la dirección:

- Definir y formular la política de la compañía.

³³ <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dgeneral.htm>,
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/gerenxxi.htm>

- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento, o al menos con dos de ellos.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.

En las empresas del tipo tradicionalistas, este cargo muchas veces es ocupado por el fundador de la organización cuando quiere participar de forma activa en el proceso de la empresa, sin embargo no siempre es así, pues si éste no participa de forma activa en el proceso productivo de la empresa es también denominado Presidente de la empresa; en estos casos se presenta una cuestión importante, pues determinados autores incluyen en la organización de la administración el término Gerente, y algunos otros definen a la gerencia como sinónimo de Director de la empresa, pero analizando de manera determinada los perfiles y funciones de ambos puestos, se puede concluir que el debate simplemente se basa en cuanto a la definición del cargo, pues las funciones específicas y misión del área de la empresa son bastante similares, y la nomenclatura depende principalmente de la organización de la empresa más que respecto a las actividades que cumple. A continuación se presenta en organigrama para ubicar la posición que ocupa en él este departamento.



2.3 Área de Administración³⁴

La misión del área de administración dentro de la empresa es la de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, implementando estrategias para optimizar los procedimientos de la empresa, así como manteniendo un análisis y supervisión constante de cada una de las áreas funcionales, así como de los procesos operativos y administrativos, para que pueda hacer la toma de decisiones por medio de planes establecidos de acuerdo a proyectos y metas fijas; además se encarga de mantener la liquidez, rentabilidad y seguridad de la organización, conservando la balanza de ingresos y egresos bajo control para que la estabilidad de la empresa le permita una subsistencia con una economía sana.

Funciones del departamento de administración:

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa

Además de estas funciones generales como departamento, la administración cumple con varias otras actividades, para lo cual dentro de la

³⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/metopara.htm>,
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/gerenxxi.htm>

misma área tiene cargos encargados de ellos, ya que se relacionan de manera directa con las funciones principales y requieren de un trabajo especializado como el de esta área; estas actividades van desde contabilidad general y de costes, tesorería, control de gestión, gestión de créditos, análisis financiero y auditoría interna, al igual que la dirección la denominación de éste puesto varia de acuerdo a los autores, las empresa y las características mismas de la organización, pero cualquiera que sea la forma como se defina esta área las funciones y premisas básicas de trabajo son las mismas, algunas de estas variantes en cuanto a nomenclatura son:

- Subdirector General Financiero Administrativo (en grandes compañías)
- Director Financiero
- Director Administrativo
- Jefe Administrativo (en pequeñas compañías)
- Finance-Administration Director

Esta área es una de las mas importantes en cuanto a la administración de la empresa, pues es quien facilita el funcionamiento de la misma y brinda la información concreta en cuanto al proceso de producción, y esta en constante contacto con la dirección, a continuación se presenta cual es su posición en el organigrama de una empresa:



2.4 Área comercial.³⁵

El objetivo de ésta área es de planificar y dirigir la política de promoción, venta y distribución de productos o servicios de la compañía, cuando los responsables de las áreas de Marketing y Publicidad no tienen carácter directivo, asume también esta responsabilidad, es decir que dentro de una empresa de acuerdo a sus características y tamaño, se puede definir esta área como tal e incluye a Marketing, publicidad, ventas y exportaciones, o bien si así lo requiere de acuerdo a su rama se incluye dentro de la organización solamente como departamento de mercadeo, de nuevo en este caso se presenta que diversos autores lo plantean como parte del área de comercialización o bien como un departamento en si, pero ya sea como parte de un área general o como una dirección específica sus funciones son las mismas y a continuación se enlistan:

- Elaborar los planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Dirigir las actividades de la red comercial existente, formando al equipo y motivándolo.
- Fijar tanto la política de precios y condiciones de venta como los canales de distribución
- Responsabilizarse de la negociación y seguimiento de grandes cuentas.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.

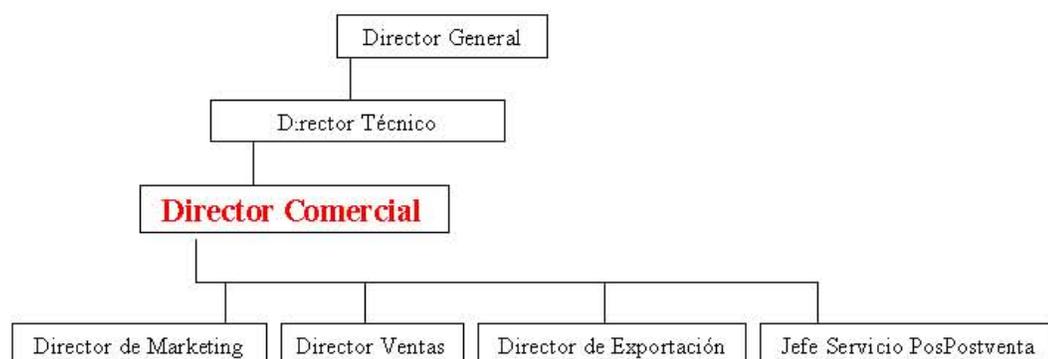
³⁵ <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dcomercial.htm>
<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/9.htm>

Además de cumplir con estas funciones, esta área funcional debe cumplir con diversas actividades, para lo cual dentro de ella misma cuenta con una división de acuerdo a las características de las mismas, estas actividades cubren desde las ventas, exportación en grandes volúmenes, asistencia técnica a otros departamentos que así lo requieran, diseño y planeación de los planes y técnicas de venta, así como el proceso de postventa, administración comercial del producto o servicio, y en caso de no contar con un departamento de comunicación en la empresa también cumple las funciones de éste.

De acuerdo a diferentes teóricos de la administración o bien a las diferentes características de las organizaciones esta área también recibe diversas denominaciones aun y cuando cubre las mismas funciones:

- Director de División Comercial
- Director de Ventas y Marketing
- Jefe de Ventas (En compañías pequeñas)
- Ing. (Marketing and) Sales Director

Posición habitual del área comercial dentro de la organización:



2.5 Área de Producción ³⁶

El objetivo del área de Producción es el de planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa ya sea en cuanto a sus productos ya que en cuanto a servicios el área no es funcional y es sustituida por algún departamento que se enfoque a la coordinación de éstos, este departamento diseña planes a corto, medio y largo plazo de acuerdo a las características del entorno que son analizadas por marketing, y también por la temporalidad o cualquier otro facto que influya sobre el comportamiento del mercado y por ende en la producción, así como gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

Este departamento o área de producción también tiene que cumplir con labores especializadas para lo cual dentro de si mismo cuenta con responsables para ellos, desde lo que es responsable de mantenimiento, mecánico, director de investigación y desarrollo, director de calidad y director de logística; cada uno de estos encargados son responsables de todas las actividades concernientes al proceso de producción como: compras, distribución y almacenamiento, planificación y control, mantenimiento, fabricación y en ocasiones responsabilidades sobre control de calidad e Investigación y desarrollo. Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.

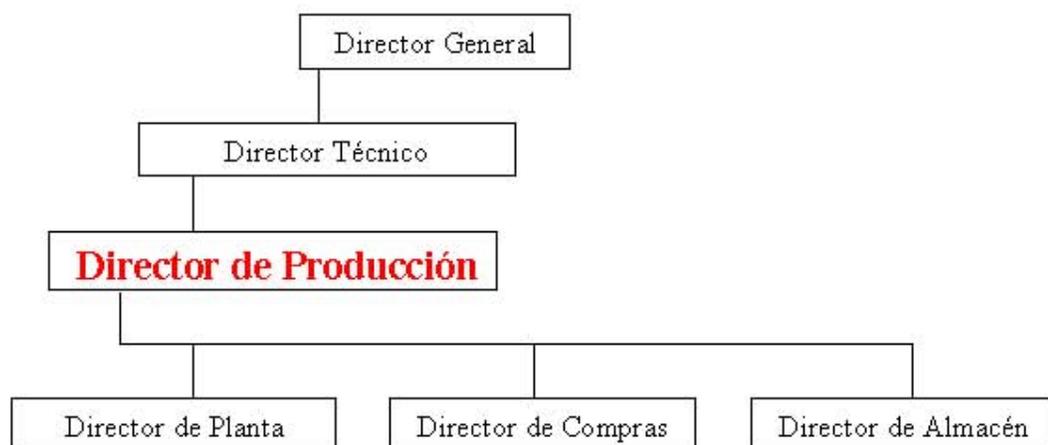
³⁶ <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dproduccion.htm>

- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones etc.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

Otras denominaciones con las que se conoce esta área:

- Director de Operaciones
- Director Industrial
- Director de Fábrica
- Ing. Manufacturing Director

El departamento de producción es la base para una empresa del tipo productiva, pues es por los resultados de ella mediante los cuales se obtienen los ingresos para la organización, anteriormente se consideraba como un área independiente y a veces única dentro de una empresa, pero la evolución de los mercados y la competencia ha planteado la necesidad de apoyo que recibe de otros departamentos para cubrir todos aquellos aspectos que ayudan a reforzar el producto en el mercado y mantener un nivel de productividad acorde a los proyectos y planes de la empresa, así como la subdivisión de este departamento para un mejor funcionamiento, a continuación se presenta cual es su posición habitual dentro de una organización.



2.6 Área de sistemas de información³⁷:

La misión de esta área de la organización es la de propiciar una gestión eficaz de la compañía y los medios informáticos, para lo que deberá elaborar, planificar, implementar y mantener los sistemas, procesos, circuitos y procedimientos de información necesarios de acuerdo al proceso de la empresa y las características específicas de cada área funcional., además debe gestionar la política de tecnologías de la comunicación para que sea adecuada a los objetivos y necesidades de la empresa. Las funciones de este departamento se enlistan a continuación:

- Formular y proponer el plan informático según los objetivos de la empresa, a corto, medio y largo plazo.
- Instaurar las soluciones informáticas necesarias para cubrir las necesidades de la empresa y de sus usuarios.
- Supervisar la implementación y desarrollo de los proyectos informáticos.
- Negociar con los proveedores lo relativo a servicios y productos informáticos
- Cooperar en el diseño de planes de formación en materia de tecnologías de la información y supervisar su implementación.

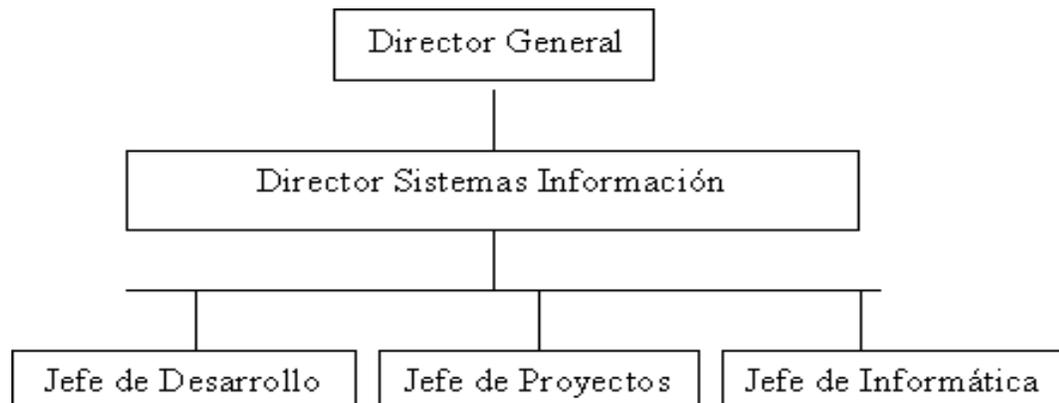
Para llevar a cabo correctamente las funciones anteriormente enlistadas, esta área también debe realizar diversas actividades específicas como: desarrollo y mantenimiento de sistemas, análisis y programación de aplicaciones, gestión de redes, telecomunicaciones, a veces, en grandes compañías puede hacerse cargo de la creación y mantenimiento de intranets. Al igual que las otras áreas funcionales de las empresas, su denominación depende en gran manera de las características específicas de la empresa, así como el enfoque teórico de la administración que se aplique en la organización, sin embargo las funciones principales se cumplen en importar el

³⁷ COMER Douglas E, *Redes de computadoras, Internet e Intercedes*, Ed. Pearson Educación, México 1997, pp. 63, <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dsistemas.htm>

título que se le da a este departamento, entre los que se utilizan frecuentemente son los siguientes:

- Director de Informática
- Director de Tecnologías
- Director de Tecnologías de la Información
- Jefe de Informática (en pequeñas compañías)
- Ing. Information Technology Director

Una característica muy importante de esta área es su presencia misma en la organización ya que si bien es cierto se teóricamente se define como una de las áreas funcionales, en empresas tradicionalistas, las PyMES, o bien de acuerdo al ramo de la organización, el uso de la informática se da en mayor o menor medida de acuerdo a cada caso específico, por lo cual la inclusión de este departamento depende única y exclusivamente de las características del proceso de producción de la empresa y sus dimensiones; a continuación se presenta el puesto habitual de esta área en los casos en que se incluye:



2.7 Área de RRHH³⁸:

El área de recursos humanos tiene como misión elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos, es el principal enlace entre los trabajadores y la organización, por lo tanto es necesario que esté profesionalizado y sea capaz de contribuir tanto individualmente como en equipo a los resultados generales de la empresa, pues esta área la que maneja el recurso mas importante de la organización: el recurso humano, la correcta selección del mismo, trato y comunicación con el mismo son factores decisivos APRA el correcto funcionamiento de una empresa.

Funciones del área de RRHH

- Diseñar las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, para garantizar la adecuación del personal a la empresa.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinar una política de retribuciones que sea coherente, equiparativa, competitiva y que motive al personal.
- Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración de personal.

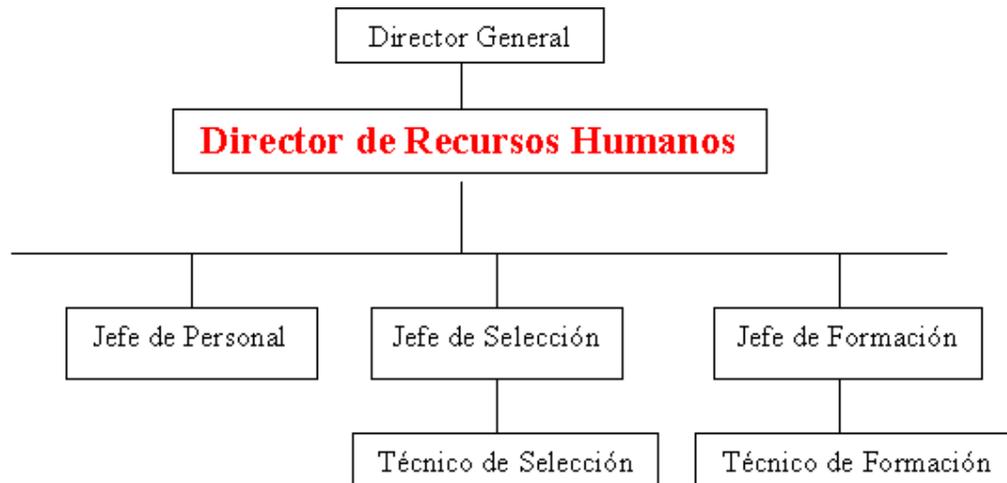
³⁸ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit supra (30) , pp. 62,
<http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/drrhh.htm>,
<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>

Este departamento necesita estar en constante contacto con el trabajador, así como mantener al día la información sobre el entorno laboral dentro y fuera de la empresa, para ello realiza algunas actividades como evaluación constante del personal, formación y desarrollo de un ambiente propicio de trabajo así como del trabajador mismo dentro de la empresa, actualización constante en cuanto a la normatividad referente a compensación y beneficios del personal, administración de personal y relaciones laborales.

Esta área es de gran importancia para las grandes empresas, y lo es también para las PyMES aunque estas últimas no siempre lo incluyen como departamento, si no como función a realizar ya sea externamente o de manera temporal según sus necesidades, en todo caso las funciones son de gran utilidad y abarcan las anteriormente mencionadas, este área funcional o departamento igual que los anteriores es conocido de diversas maneras según las empresas y su organización, así como también según el enfoque administrativo, a continuación se enlistan algunas otras formas como se conoce:

- Subdirector general de Recursos Humanos (en grandes compañías)
- Director de Personal
- Director Social
- Jefe de Personal (en pequeñas compañías)
- Human Resources Director.

Posición habitual en el organigrama del área de RRHH:



2.8 Área de comunicación³⁹:

En el enfoque clásico y tradicional de la administración, el área de la comunicación no existe propiamente como tal, es una función o actividad a desempeñar como estrategia interdepartamental, y que en muchas ocasiones es cumplida por departamentos o áreas como Recursos Humanos, Marketing e incluso comercialización, no ha sido si no hasta las últimas décadas del siglo pasado que la comunicación organizacional se ha visto como una necesidad vital para crear estrategias que hagan mas eficientes a al organización.

La misión del área o departamento de comunicación organizacional dentro de una empresa es la de implementar un conjunto de métodos, técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes e información necesaria que se da entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, de manera oportuna y eficiente; también busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y

³⁹ FERNÁNDEZ Collados Carlos, *La comunicación en las organizaciones* 2ª. Edición, Ed. Trillas, México 2003, pp. 35-40, <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>, <http://www.espacioblog.com/clasedetecnologia/post/2005/08/13/el-perfil-del-comunicologo-del-siglo-xxi-cesar-gonzalez>

externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

El área de comunicación organizacional es vasta en cuanto a las opciones y marcos de oportunidad que tiene para la mejora de los métodos y sistemas de comunicación de la empresa tanto de manera interna como externa, algunas de las actividades que realiza para conseguir cumplir con su misión de área funcional son:

- Comunicación organizacional (interna y externa)
- Diagnóstico y manejo de identidad corporativa.
- Relaciones Públicas (internas y externas)
- Sistemas de redes de comunicación interdepartamental
- Estudio del mercado y entorno empresarial
- Desarrollo y planteamiento de proyectos mediante tiempos y movimientos.
- Apoyo con la planeación y desarrollo de proyectos del departamento de marketing, publicidad y recursos humanos
- Comunicación social (en caso de dependencias de gobierno)
- Vocero de la empresa o institución.
- Planificación de procesos comunicacionales
- Comunicación institucional
- Prensa
- Organización de eventos
- Promoción cultural y de desarrollo profesional para los empleados
- Producción de recursos audiovisuales institucionales
- Análisis del discurso social dentro y fuera de la empresa.
- Análisis institucional

La ubicación de esta área dentro de la empresa varía de acuerdo a las características de la empresa como su tamaño, giro, y mercado, pues en el caso de las medianas y grandes (nacionales y transnacionales) la necesidad de

un manejo de la comunicación organizacional es mayor, por lo cual este departamento tiene un puesto dentro del organigrama en el mismo nivel que las anteriores áreas funcionales, sin embargo en el caso de México donde el sector empresarial está formado casi en su totalidad por PyMES, un departamento de comunicación no siempre tiene cabida en su estructura, debido a las características de recursos, y tamaño de las mismas, por lo cual en estos casos el área de comunicación puede funcionar como departamento staff, es decir como un agente externo que funcione como asesor organizacional, ya sea como agencia de comunicación o algún servicio similar.

Capítulo III

Análisis del departamento de Recursos Humanos

3.1 Importancia y necesidad del departamento de RRHH.

Las organizaciones modernas tienen una característica principal, el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para enfrentarse a problemas administrativos complejos. No es posible que los gerentes de área dominen todas las funciones especializadas (personal, sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, informática), si no que se crean unidades orgánicas especiales para asesorarles, prestarles servicios y evaluar su trabajo.

La función de RRHH es básicamente la de facilitar el rendimiento organizacional. Con frecuencia se dice que la administración la constituyen personas. Sin embargo, el departamento de recursos humanos tiene un papel especial que desempeñar en esta materia, y el hecho que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, crea relaciones laterales entre éste y otros departamentos especialmente difíciles.

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo su personal en último término, 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 el recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función del departamento de RRHH dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de

los recursos humanos. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo ⁴⁰

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo, directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de esta. Por tanto, el trabajo del departamento de RRHH tiene una gran importancia.

La función de éste departamento está siendo muy importante en la administración de las organizaciones. Este fenómeno se presenta debido a diversos factores⁴¹:

- Complejidad de Puestos de Gerentes de área: en el caso de los gerentes de área, cumplen con funciones muy complejas y que abarcan diversos aspectos dentro de la empresa, para lo cual necesitan personal especializada para determinadas actividades, y es el departamento de RRHH quien es el encargado de brindárselo.
- Influencias externas: Los agentes externos a la empresa, tales como el entorno social y especialmente gubernamental han generado una serie de requisitos empresariales que requieren de cumplimiento, para ello es necesario que el departamento de recursos humanos este constantemente actualizado en aspectos tales como, ley de trabajo, prestaciones, seguro social, sindicatos, etc.
- Necesidad de congruencia: Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área sobre el personal, conduce invariablemente a un

⁴⁰ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit supra (30), pp. 68

⁴¹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/replahuma.htm>

incongruente tratamiento de los empleados, por ello el departamento de RRHH busca que haya congruencia entre el desempeño del trabajador y el trato que recibe.

- Importancia de los Recursos Humanos: Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

3.2 Los RRHH en una empresa empírica.

Se considera una empresa empírica a aquella que no tiene la metodología administrativa basada en un conocimiento científico, que basa sus proceso empresarial en la productividad sin dar importancia a los aspectos que influyen para que se logre una mejor calidad, y funcionan en base a la observación del entorno, pero sin ninguna estrategia o conocimiento real, sino a base de suposiciones y predicciones.⁴²

Una empresa con estas características no da importancia al factor humano y todo lo que significa una selección inadecuada de personal, una falta de evaluación y retroalimentación de sus empleados, puesto que tienen un sistema de administración basado a metas a corto plazo, donde buscan resultados inmediatos sin planear un crecimiento o mejora de calidad.

Por lo tanto la existencia de un departamento de recursos humano en este tipo de empresas simplemente no tiene lugar, pues la considera como un gasto ya que representa un consumo de recursos económicos que implica resultados a mediano y largo plazo⁴³. Esto provoca el desarrollo de fenómenos poco provechosos a la organización como lo es el paternalismo o bien un

⁴² <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/emversus.htm>

⁴³ Ídem

sindicalismo conflictivo, lo cual necesita un tratamiento especializado para eliminar los efectos negativos en la empresa, pero la falta de conciencia de esta necesidad en la empresa hace que problemáticas sencillas de resolver mediante estrategias de recursos humanos y un sistema adecuado de comunicación, crezca aun nivel desmedido que termina por absorber mas recursos de Los que requería una inversión inicial en RRHH.

Si bien es cierto que situaciones como estas son típicas de empresas de los años 30 o 40, donde el factor humano carecía de importancia, y desencadenaba en desastres económicos, aun en la actualidad la falta de recursos en nuestro país para la implementación de un Plan de RRHH, sobre todo en las PyMES, mantienen vigente el empirismo en cuanto al manejo de personal.

3.3 los RRHH en una empresa departamentalizada.

Las tendencias globales y el desarrollo de un entorno mas competitivo y un mercado más exigente ha generado las necesidades en las empresas de la mejora de la calidad en sus productos y servicios, lo que implica un trabajo especializado para lograr estos estándares, es decir se genera la necesidad de personal especializado, capaz y que el proceso de selección reclutamiento e inducción sea eficiente y adecuado. Con este antecedente como catalizador es como aparece en sí de forma formal el departamento de recursos humanos las empresas, pues el enfoque de calidad en la administración así como la comunicación interdepartamental general los requisitos para que se especialice el manejo de personal.

Cuando se crea el departamento de RRHH, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias

que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el departamento de recursos humanos debe elevar su nivel de especialización. Conforme esta área sigue ampliándose, puede organizarse en secciones especializadas.⁴⁴

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero son tras los básicos (organización lineal, organización funcional y organización lineal y asesoría), cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo de organismo social, de su tamaño.

Un departamento de RRHH, debe ocupar un nivel jerárquico en la organización por las razones que continuación se exponen⁴⁵:

- a) En orden de importancia, el departamento de personal, conforme avanza el progreso industrial y tecnológico del país, cobra mayor influencia, por lo que deberá ubicarse al nivel de las otras funciones operacionales básicas.
- b) Por que es una función operacional integradora, es decir, presta servicio y asesoría en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiriendo un nivel de autoridad amplio.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos

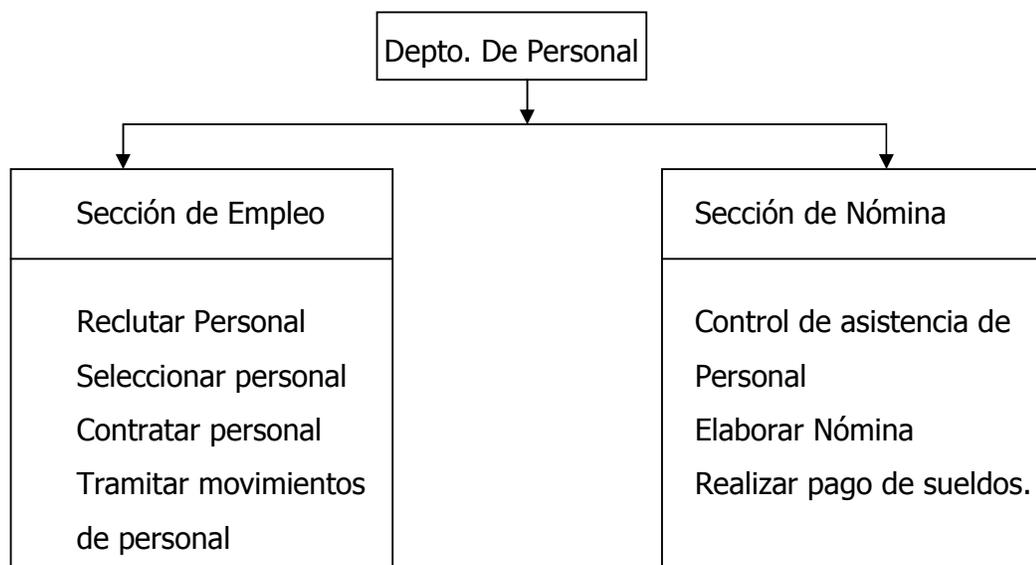
⁴⁴ RODRIGUEZ Valencia Joaquín Op. Cit supra (30), pp. 70

⁴⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/imcaphumv.htm>

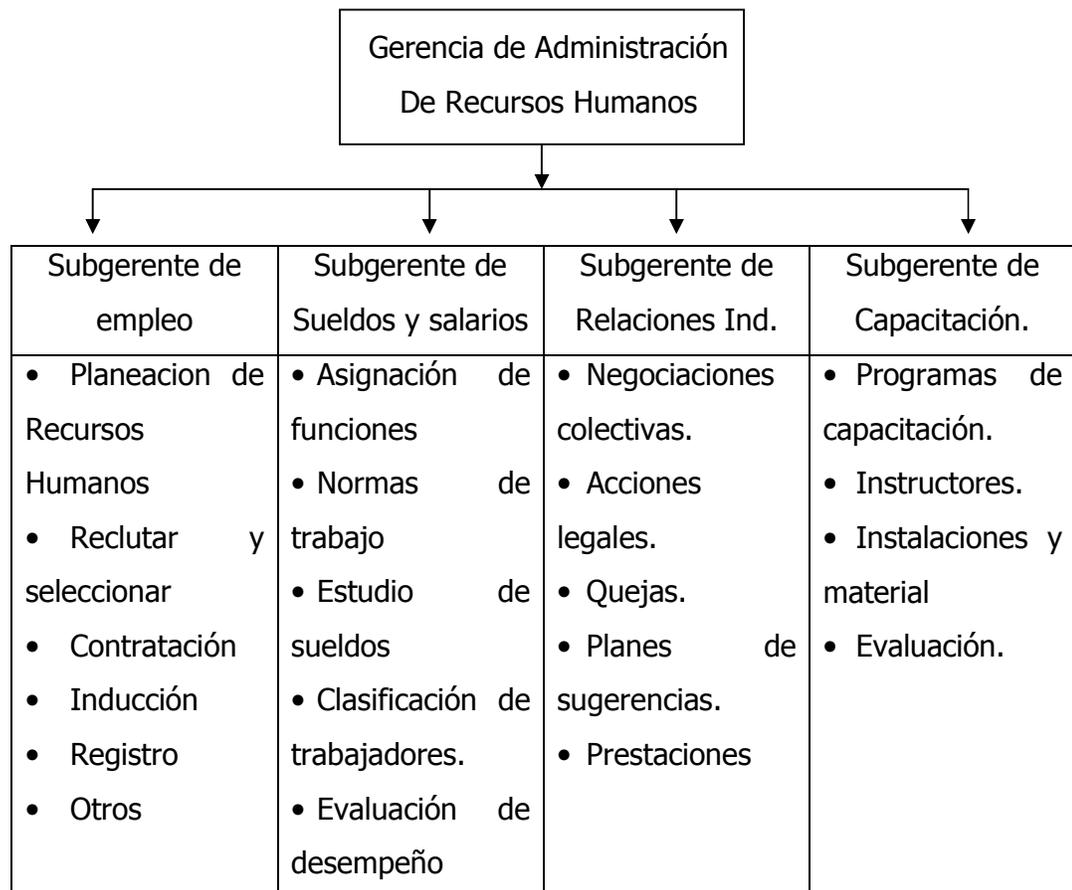
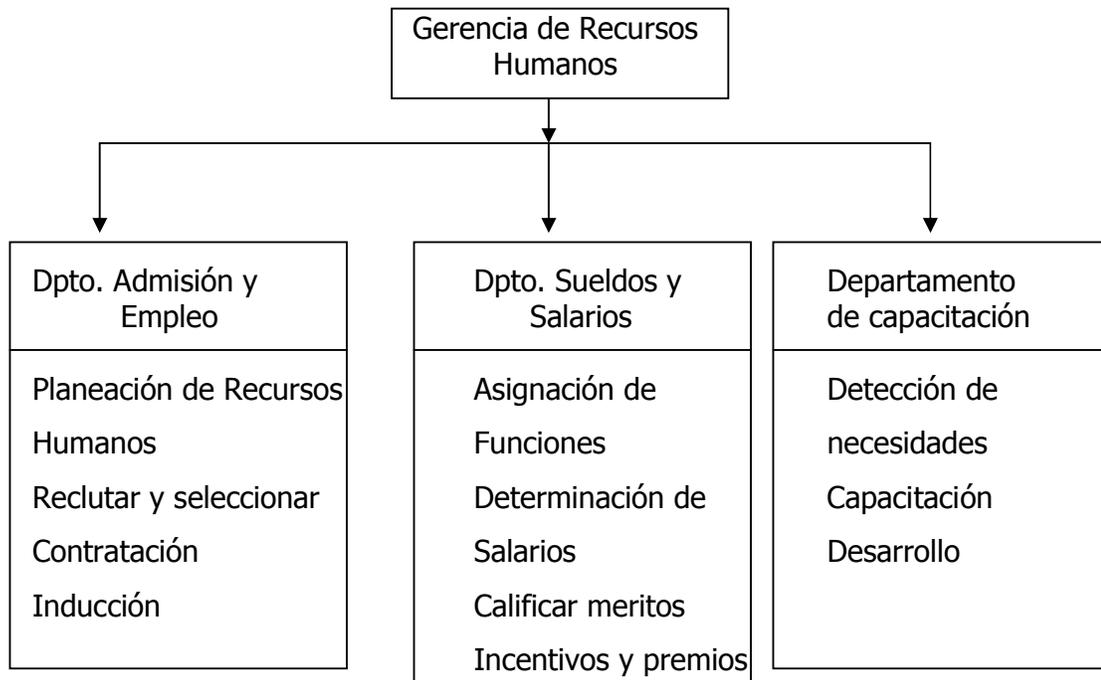
medianos, se creará un departamento de personal, con dos secciones; en organismos grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente.

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima. En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. En segundo lugar será necesario equipar al departamento de personal con la plantilla de personal correspondiente, darle realce necesario dentro de la organización de la empresa y sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del propio departamento. A continuación se presentan diversos modelos del diseño del departamento de RRHH⁴⁶:

Modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos



⁴⁶ RODRIGUEZ Valencia Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 7



Capítulo IV

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

4.- Proceso de Reclutamiento y selección de personal

La complejidad de una organización, ya sea institución pública o comercial, requiere de una sincronización muy especializada, pues en el grado en que los errores y desfases se eviten es como puede mantener un sistema óptimo y de calidad; esta coordinación se aplica a cada una de sus áreas, por lo tanto el departamento de recursos humanos esta incluido en ello, pues como ya se planteó en el capítulo anterior su importancia como proveedor de capital humano es crucial para la empresa.

Cada organización es única no solo en cuanto a sus antecedentes he historia, sino también en su rama productiva o de servicios, son muchos los aspectos que la definen como tal, sin embargo el factor común en todas ellas, las que no han recurrido a la automatización casi total de su sistema productivo, es la necesidad constante de personal que cumpla las funciones específicas para cada puesto, que bien puede ser desde un nivel obrero con un perfil laboral poco complejo, hasta un nivel ejecutivo y gerencial con un perfil altamente especializado.

Es precisamente por las características anteriormente mencionadas que estos procesos no pueden ser realizados bajo parámetros no controlados, pues un contratación de personal equivocada pede traer diversas consecuencias a una empresa, desde las mas sencillas como el no cubrir las expectativas, hasta perdidas económicas considerables, así como la inestabilidad de la misma organización y la seguridad de su información si se trata de un puesto con gran acceso a los recursos y archivos de la empresa.

Tomando en cuenta esto, las implicaciones de un manejo adecuado de la comunicación durante el proceso hacen evidente la necesidad del apoyo de

esta área a los recursos humanos, para desarrollar un plan que vaya mas allá de lo meramente administrativo, pues de manera tradicional en el proceso de administración de recursos humanos el proceso cae algunas veces en el empirismo o apego a un método sin un previo análisis tanto de la eficiencia real del mismo como de las implicaciones que tiene para la empresa, es decir en el proceso hay que cubrir vacantes para mantener el grado de eficiencia de una organización, pero hay que hacerlo de manera analítica, no solo respondiendo y proyectando a corto plazo, sino llevar un control real del personal desde antes que forme parte de la empresa así como un seguimiento del mismo, para lo cual se requieren, estrategias y herramientas del control y manejo de la comunicación candidato – empresa y empleado – empresa, con la vinculación del departamento de recursos humanos y el apoyo necesario del área de comunicación.

Respecto a el manejo de estos procesos, se manejan diferentes estrategias y métodos, tanto desarrollados por las propias empresas, los aprendidos por las mismas en el proceso, que son el resultado de la experiencia propia y experimentación, así como recientemente también aquellos que son ofrecidos por asesores para las PyMEs, los cuales pro supuesto incluyen todos los servicios comerciales ofrecidos por instituciones tan variadas como agencias especializadas, bancos de datos e incluso los llamados paquetes promocionales que algunos medios de información manejan al respecto.

Debido a esta gran variedad de métodos y estrategias utilizables, y cada una con su grado de efectividad, es porque se plantea un plan desarrollado de manera tanto metodológica como controlada, enfocándose por completo a las características manejadas administrativamente por un departamento de recursos humanos.

4.1 Reclutamiento

Se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtienen así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente de de reclutamiento, pues tiene una complejidad y objetivo diferente.⁴⁷

El objetivo principal del reclutamiento no es mas que la captación de posibles candidatos que cubran un perfil determinado, y responde a un planteamiento administrativo de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir se toma como punto de partida los aspectos requeridos en el trabajador, el aspecto humano y sus características personales serán analizadas de manera metodológica en los siguientes pasos del proceso.

Un aspecto muy importante para el comienzo del proceso de reclutamiento, es la observación del procedimiento administrativo que debe seguir el departamento de recursos humanos, en el que se deben especificar los requisitos y establecer lineamientos para el reclutamiento en base de las políticas de la empresa u organización, con el objetivo de orientar al responsable de esta función sobre el manejo optimo de la información, y de esta manera utilice las estrategias mas adecuadas a cada caso. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos previos:

⁴⁷ MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un Enfoque de Estrategia sexta edición; Ed. Addison – Wesley Iberoamericana, Estados Unidos 1994, Pág.- 188

A) Requisición al departamento de personal.⁴⁸

Éste se debe realizar de manera escrita, y debe incluir la información específica que el jefe de departamento busca en el empleado, tales como puesto, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros; todas estas especificaciones solicitadas por el jefe de departamento, el personal del recursos humanos debe buscar cubrirlas al máximo. El propósito de esta requisición es el de ahorrar tiempo y no dejar margen de error sobre una elección equivocada de personal.

B) Políticas de personal.⁴⁹

Estas políticas son una orientación que proporcionan guías generales para canalizar las acciones administrativas en direcciones específicas para evitar cometer errores al reducir el margen de acción; además tienen la finalidad de mostrar la concordancia entre la filosofía de la empresa y el proceso en si, pues es gracias a esta políticas que el departamento d recursos humanos procura mantener este perfil en los nuevos empleados.

C) Análisis de puestos.⁵⁰

Las actividades de reclutamiento, empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir, sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El análisis de puestos es una técnica que se utiliza comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, éste análisis es un procedimiento que tiene campo finalidad determinar: que

⁴⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Op. Cit supra (30), pp. 137

⁴⁹ Idem

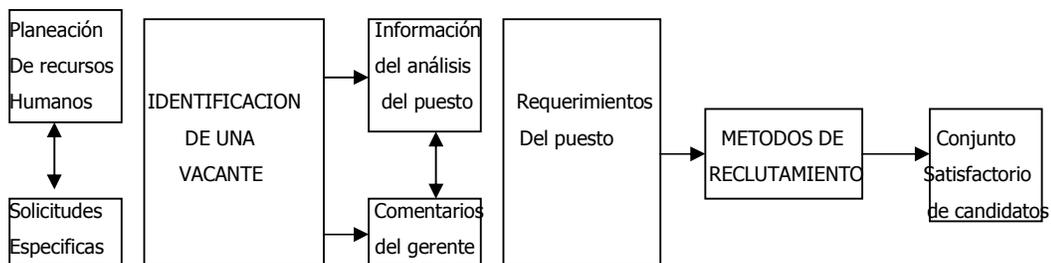
⁵⁰ Ibidem Pág. 138

actividades aplica un puesto y que tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo. (*Ver Anexo 2*)

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se convierte en un documento comparativo entre lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Una vez planteados los requisitos administrativos que conlleva el proceso de reclutamiento, se puede condensar esta información en el siguiente esquema que explica gráficamente el proceso de reclutamiento:

Esquema general del proceso de reclutamiento⁵¹



4.1.1 Limitantes del Reclutamiento.

Hay gran variedad de condiciones tanto externas como internas que influyen en gran medida al reclutamiento. Los cambios en la oferta y al demanda de trabajo, es decir las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento importante en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de

⁵¹ WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos* cuarta edición; Ed. Mc GrawHill, México 1995, Pág. 134

reclutamiento de otras compañías. Para un mejor análisis de estas limitantes a continuación se enlistan los principales factores considerados respecto a este problema:⁵²

- Políticas de personal: Son una fuente poderosa de restricciones, pues las políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento, y entre las principales políticas que resultan una limitante se encuentran: Políticas de ascensos, políticas de posición de empleo, Políticas de remuneración, políticas de contratación etc.
- Planeación de personal: Esta otra limitación que se debe considerar por los reclutadores, pues por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores por que resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.
- Hábitos del Reclutador: El éxito logrado en el pasado por el reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aún cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos que son limitaciones auto impuestas.
- Requisitos del puesto: Las características de cada puesto son una restricción, pues por ejemplo, los trabajadores muy especializados requieren un procesó de reclutamiento muy específico, lo cual plantea muchas limitantes por la naturaleza del puesto que desempeñará.

⁵² RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 139-140

- Entorno Socioeconómico: Es una de las principales limitantes para el proceso de reclutamiento, además por sus características es difícil de tener un control real sobre él, las características de la sociedad que rodea a la empresa y su estado económico son un factor externo, que en caso de ser negativos pueden entrar a la organización por medio de nuevo personal y afectar su funcionamiento; es por ello que el reclutador debe usar los filtros adecuados de acuerdo al análisis del entorno socioeconómico.

4.2. Fuentes para el reclutamiento.

Se pueden definir de manera sencilla las fuentes de reclutamiento como: "los lugares donde se podrán encontrar los reclutamientos humanos necesarios"⁵³, es decir cualquier lugar, persona, servicio o medio que sirva de contacto entre el candidato con el perfil buscado y la empresa; tradicionalmente en México la fuente de reclutamiento mas utilizada son los medios de comunicación, en especial los impresos como los periódicos, postres y volantes.

Sin embargo como ya se mencionó anteriormente en las limitantes, factores tales como el entorno o trabajos especializados requieren un enfoque diferente, el cual no pueden brindar este tipo de medios, pues el personal captado no cumple con el perfil de manera optima, ya que el medio o fuente de reclutamiento es solo el primer filtro de todo el proceso.

Además la empresa cuenta en si ya con un capital humano activo lo cual significa una ventaja respecto a cierto tipo de puestos especializados,

⁵³ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 141

pues la fuente interna de personal es de las que se explotan con mas frecuencia, aunque el uso de ella debe ser controlado de acuerdo a la plaza a cubrir y las características propias del desarrollo interno de la empresa, con el objetivo que no genere vicios administrativos, como la burocracia, el nepotismo o "padrinazgo" y las "palancas"

Es precisamente tomando en cuenta su función como filtro, así como también la desvirtuación que puede sufrir este proceso, que se toma en consideración la importancia que tiene el seleccionar la fuente necesario de acuerdo no solo a los diversos factores ya mencionados, si no además con el objetivo de hacer eficiente a corto, mediano y largo plazo la selección de personal, el planteamiento de una fuente adecuada y el seguimiento de un modelo que cumpla éstas características puede ahorrar a la empresa tiempo y costos materiales, humanos y económicos, además de brinda un mayor grado de seguridad del empleado contratado.

4.2.1. Promoción interna.⁵⁴

La promoción interna es normalmente el primer recurso utilizado para puestos medios y altos, es decir que requieren un cierto grado de experiencia, conocimientos de la empresa y sobre todo de especialización, de manera tácita se puede definir como las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la misma organización y se pueden englobar en tres principales que se mencionan a continuación.

⁵⁴ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 141, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op. Cit. Supra (51), Pág. 136-140, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit. Supra (47), Pág. 196

A) Trabajadores de la propia organización

Cubrir una vacante con un empleado de la empresa y del departamento en si, es una estrategia comúnmente usada, pues se puede cubrir con un subordinado que tenga experiencia y conozca el puesto, siempre y cuando no haya limitantes de acuerdo a políticas de ascenso o escolaridad del trabajador. De manera administrativa el movimiento es relativamente sencillo, mas sin embargo no por ello se puede hacer de manera automática.

El proceso que se realiza para hacer un movimiento interno es básicamente el mismo que el externo, es decir la solicitud y de personal, delimitación de perfil y puesto, sin embargo el método de reclutamiento es únicamente interno y depende mucho del puesto, ya que como se menciono anteriormente esta estrategia es básicamente para mandos medio y altos, y se puede hacer de tres formas.

La primera es como ya se menciono, es recurriendo a las políticas de ascensos de la empresa, en la que se establezca el sistema a seguir, apegándose a la estructura del departamento y la cadena de mando, o bien tratándose de instituciones gubernamentales y empresas de determinadas ramas productivas, se recurre a las políticas sindicales, lo cual en cierto grado no esta de manera completa bajo el control del departamento de recursos humanos.

Otro medio a utilizar para promocionar el reclutamiento interno es la convocatoria por medio de memorando o tablón de anuncios, revista o periódico interno o cualquier otro medio interno de comunicación, es decir

convocar con todo el personal que cumpla con el perfil la vacante, para someterse a las pruebas pertinentes de acuerdo al puesto.

Además de estos dos de manera interna se puede recurrir a otra estrategia, como es la recomendación e los empleados, es decir que un trabajador con conocimiento de la vacante y convocatoria proponga a una persona externa, ya sea familiar o conocido, y lo recomiende como apto para el puesto, especialmente para aquellos que requieren un alto grado de conocimientos y especialización de trabajo, además como parte de este método se dice que "en el proceso de seguimiento y evaluación de un empleado recomendado muestra que es menos probable que abandone la organización en el primer año, además que la persona que lo recomienda evalúa al candidato para que no se le asocie directamente a ella con un fallo". Como se puede ver este método de reclutamiento tiene características muy específicas, lo cual implica ventajas y desventajas que continuación se presentan:

VENTAJAS:

- Es una fuente de capital humano siempre disponible.
- Ahorro de tiempo y recursos en el proceso de reclutamiento y selección.
- Al tratarse de ya de un empleado e la empresa y en algunos casos del mismo departamento, cuenta ya con experiencia en el área funcional.
- Un empleado de la empresa ya ha sido inducido a la misma, es decir conoce la filosofía de la organización y las actividades a realizar, por lo que el proceso de inducción es menor.
- El ascender a un empleado es siempre un incentivo, lo cual además ce cubrir la vacante funciona como estrategia motivacional que se vera reflejada en el desempeño del trabajador.

DESVENTAJAS

- Las políticas de ascenso y los sindicatos son una limitante que puede ocasionar que este método sea poco viable.
- Un empleado que ya trabaja en la organización, no puede ser fácilmente moldeado a un nuevo puesto de trabajo y puede arrastrar malos hábitos adquiridos en su trabajo.
- El ascenso de un trabajador entre varios con el mismo perfil puede provocar diferencias y conflictos laborales.
- Este método puede ser fácilmente influenciado y caer en vicios administrativos, como "palancas", "padrinazgos" y otros aspectos similares

Por las características internas de este método requiere de un manejo adecuado de la información, así como la utilización de los canales correctos por los cuales promocionar y convocar al personal, es por ello que este proceso tiene grandes características de comunicación organizacional, y para que sea llevado con un control y metodología adecuada, apegándose a las redes internas de comunicación, es necesario que el departamento de recursos humanos este en vinculación con el departamento de comunicación, como parte de este modelo de apoyo.

4.2.2 Bolsa de trabajo.⁵⁵

Se define a una bolsa de trabajo como una base de datos en donde se almacena información de profesionistas que buscan un empleo, referente a sus antecedentes y aspiraciones laborales; es un sistema de reclutamiento

⁵⁵ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit. Supra (30), pp. 141, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op. Cit. Supra (51), Pág. 143, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág.- 200

para la cobertura de las necesidades de personal, así como un sitio donde se recopila, ordena y actualizan ofertas de trabajo, es decir, donde se lanzan las convocatorias y se promueven las vacantes a cubrir. Éste método pone a disposición de las grandes, medianas, micro y pequeñas empresas personal para cubrir sus vacantes, creando un vínculo de contacto.⁵⁶

Las bolsas de trabajo en si surgieron como un sistema de vinculación entre la empresa y diversas instituciones entre ellas universidades y escuelas de educación superior, desde lo que fue trabajo de acción social de la empresa y relaciones públicas, hasta la prestación de servicio social universitario en dichas organizaciones, hoy en día ya siguen un modelo bien estructurado de captura de datos y publicación de convocatorias, el formato ahora es en versión electrónica, es decir como una pagina de Internet, varias escuelas tiene la suya propias, así como también empresas, instituciones y organismos públicos que van desde secretarias como de economía, del trabajo, de educación publica hasta partidos políticos etc.; otra modalidad de las bolsas de trabajo son los sitios gratuitos que diversos servidores ofrecen como yahoo, t1msn y muchos otros mas.

El funcionamiento de las bolsas de trabajo se puede explicar de manera sencilla como un gran directorio de posibles candidatos, que condensa toda la información requerida en el reclutamiento e incluso algunos sitios mas complejos facilitan también el proceso de selección, toda esta información es accesible a la empresa para desarrollar el reclutamiento y a su vez puede usar esta herramienta como medio de vinculación promoción de sus vacantes.

⁵⁶ <http://www.canacocolima.com/opcion8.php>,
<http://www.colegio15iam.edu.ar/index.php?s=bolsatrabajo>

VENTAJAS:

- Tienen un costo de operación bajo y su administración es sencilla.
- Genera una base de datos extensa de posibles candidatos, que resulta en un capital humano en potencia esperando ser explotado.
- Puede ser utilizada para todos los procesos de reclutamiento de la empresa, desde aquellos que requieran una convocatoria masiva, hasta los especializados.
- Mantiene un vínculo constante que permite analizar diversos factores del mercado laboral, entre ellos la oferta y demanda de trabajos.

DESVENTAJAS:

- Debido a una de las principales limitantes del reclutamiento, el entorno socioeconómico, en México el desfase entre la oferta y demanda de trabajo ocasiona que la bolsa de trabajo tenga un exceso de solicitudes, muchas de las cuales no cumplen con el perfil y consumen tiempo de análisis de la misma.
- La cantidad de información a manejar implica un análisis a conciencia de las solicitudes por lo cual requiere de un tiempo o personal dedicado a ello.
- Ya que las bolsas de trabajo actuales se manejan por medio de páginas de Internet, las características de este "medio frío" no permiten la valoración adecuada del factor humano como primer filtro del proceso.

4.2.3 Medios de comunicación:⁵⁷

Los medios de comunicación es uno de los métodos de reclutamiento más comúnmente usados en las empresas de México, el medio mas utilizado es el escrito principalmente los periódicos en su sección de anuncios clasificados e insertos especiales, así como también el uso de volantes y pósters en menor grado; también las empresas que cuentan con el presupuesto para ello y tienen la necesidad de un respuesta rápida utilizan el radio y la televisión para promocionar la vacante disponible, y anuncian los medios de contacto en el cual se realizará el reclutamiento y selección.

La naturaleza misma de cada uno de estos medios de comunicación es transmitida al proceso de reclutamiento, ya que el uso de tal o cual medio es determinante en la obtención de resultados, pues si bien en conjunto como mass media tiene un nivel de alcance y penetración mayor, la permanencia del mensaje es diferente por ejemplo, un spot de radio es mas efímero que un anuncio clasificado, o un a anuncio en televisión tiene mas impacto que un volante, y todo ello se debe tomar en cuenta de acuerdo al tipo de reclutamiento que se realiza.

Debido a las características masivas de estos medios, el mercado meta al que llegan es muy particular también, pues por ejemplo aun en un medio como el radio no hay dos estaciones iguales, ya que cada una va enfocada a mercados o radioescuchas específicos, además estas características en si hacen que un proceso de reclutamiento masivo sea bastante sencillo debido al alcance del medio, sin embargo en un caso de una vacante que requiera

⁵⁷ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 142, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op. Cit Supra (51), Pág. 141, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág.- 201

personal altamente especializado, es necesario adaptar el medio para que enfoque el mensaje con esta intención, y aún mas seleccionar cuidadosamente el medio adecuado para llegar a ese tipo de personas, pues no tiene sentido promocionar un empleo que requiera un grado de conocimientos muy alto en una estación enfocada a un mercado popular.

VENTAJAS

- Costos adaptables a diversos presupuestos.
- Un alto nivel de penetración en la difusión del mensaje.
- Posibilidad de delimitar el alcance del reclutamiento a nivel área, local, regional etc.
- Generan una rápida respuesta.
- Gran disponibilidad y amplia variedad de manejo del reclutamiento.

DESVENTAJAS

- La masificación del mensaje de promoción de una vacante, genera un nivel de respuesta que no siempre cumple con el perfil establecido.
- El reclutamiento especializado o para vacantes que requieran características muy particulares va más allá de las posibilidades y características de éste método de reclutamiento.

Éste método de reclutamiento en particular, tiene características que necesitan ser definidas y manejadas de manera específica por especialistas, ya que la selección del medio y la correcta redacción del mensaje sondeos decisivos para el éxito del proceso, es por ello que el departamento de recursos humanos en ésta estrategias necesita asesoría y orientación del departamento de comunicación, tanto para el correcto manejo de medios

de comunicación como para plantear el enfoque adecuado a al proceso de reclutamiento adaptándolo a las características de cada medio.

4.2.4 Agencias de empleo.⁵⁸

Se denomina agencia de empleo a una institución dedicada a realizar el reclutamiento de personal, al igual que una bolsa de trabajo cuenta con una base de datos de solicitantes y empresas que ofertan empleo⁵⁹; en la actualidad existen dos tipos de agencias: las gubernamentales, que son de carácter netamente social, es decir como un servicio gubernamental que ofrece vinculación entre empresas y personas que buscan trabajo con el objetivo de promover la activación económica de las empresas y funcionar como medida ante el desempleo, ejemplo de este tipo de agencias hay en la mayoría de los países de primer mundo y los llamados en "vías de desarrollo", como en el caso de México que cuenta con la secretaria de empleo dedicada a esta labor.

El otro tipo de agencias son las del tipo comercial, es decir organizaciones que ofrecen el servicio de manejo de recursos humanos para empresas, cuentan con bases de datos extensas y las comercializan con las empresas que necesitan personal, su estructura y organización es muy compleja y realizan tanto el reclutamiento como la selección de personal, existen varios tipos de organizaciones comerciales como ésta, de las mas importantes y con mayor desarrollo a nivel mundial en esta rama de servicio esta la agencia denominada MANPOWER.

⁵⁸ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit. Supra (30),pp. 141-142, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op. Cit. Supra (51), Pág. 143, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág.- 200

⁵⁹ <http://www.manpower.com/mpcom/content.jsp?articleid=249>

Este tipo de agencias son especializadas en el manejo de recursos humanos por lo cual definen los perfiles del solicitante y de la vacante ocupada, y los servicios que prestan pueden ser contratados de manera permanente, es decir entrar en la estructura de la organización a nivel staff, o bien puede tratarse de contratación de servicio por temporada, o proyecto de recursos humanos.

VENTAJAS

- Es un servicio especializado en el desarrollo de reclutamiento y selección de personal y se adapta a las necesidades de cada empresa.
- Ahorro de tiempo pues debido a sus bases de datos, la respuesta se obtiene de manera rápida.
- Al tratarse de un servicio externo, se evita desvirtuar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- De acuerdo a las características de la agencia, puede cubrir las necesidades de la empresa desde personal general, hasta trabajadores con un perfil específico y especializado.

DESVENTAJAS

- Los costos de un servicio privado de recursos humanos son elevados respecto al que se tiene con un departamento interno.
- Al tratarse de un servicio externo no tiene conocimiento pleno de la filosofía de la empresa, el cual es un factor importante para la realización de este proceso.

- La confiabilidad en el empleado contratado es limitada, pues el conocimiento y contacto directo durante el proceso no se dio, lo cual provoca que la empresa no tenga un análisis del factor humano del nuevo trabajador.

Este tipo de método de reclutamiento, requiere un correcto manejo de información, ya que es necesario que la agencia que presta el servicio conozca plenamente las necesidades de la empresa, además que necesita generarse un vínculo permanente con un organismo exterior, por lo cual el departamento de recursos humanos necesita la asesoría del departamento de comunicación, que plantee una red de comunicación adecuada y además lleve un control de la información que se maneja con este tipo de agencias.

4.2.5 Asociaciones de profesionistas⁶⁰

En el caso de las vacantes que requieren un alto nivel de preparación y de un trabajo especializado, es trascendental que el proceso de reclutamiento sea el adecuado, además como ya se planteó anteriormente, ciertos métodos de reclutamiento no son tan efectivos para casos específicos como éstos, y estas características del proceso de reclutamiento pueden ser cubiertas mediante el contacto con asociaciones de profesionistas.

Una asociación de profesionales se define como organizaciones que tienen como propósito esencial proporcionar un foro en el cual los miembros de sus profesiones puedan compartir ideas, conocerse y mejorar sus

⁶⁰ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 141, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op Cit Supra (51), Pág. 144, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág.- 201

habilidades profesionales. La mayor parte de ellas ofrecen también servicios de empleo, por medio del cual las organizaciones pueden anunciar puestos vacantes o asistir a reuniones profesionales para conocer aspirantes.

Otro medio de contacto con este tipo de asociaciones, son los congresos que realizan, por ejemplo el colegio de médicos y sus eventos son un medio de vinculación que la empresa puede explotar, además de ello algunas de estas organizaciones cuentan con publicaciones tales como revistas o periódicos de la asociación, en el cual se incluyen perfiles de candidatos a trabajos específicos y ofertas de servicios.

VENTAJAS

- Este método de reclutamiento brinda candidatos con una amplia experiencia y un perfil definido.
- Las asociaciones de profesionistas pueden cubrir las necesidades de las empresas, en casos de trabajos muy especializados,
- El respaldo mismo de la asociación de profesionistas al recomendar a un candidato, es una garantía de confiabilidad para la empresa que contrata los servicios de un profesional por éste método.
- La organización y estructura de la asociación maneja sus propios filtros para los candidatos, lo cual en muchos casos ahorra el proceso de elección para la empresa.

DESVENTAJAS

- El contratar un empleado con este grado de especialización y respaldo da como resultado que el costo económico que represente para la empresa sea elevado.

- Las políticas y métodos utilizados por este tipo de organizaciones son ajenos y están fuera de control del departamento de recursos humanos de la empresa, por lo cual puede presentarse la desvirtuación del proceso, como se mencionaba en el caso de las fuentes internas.
- Un empleado con amplia experiencia como el que brindaría una organización como esta, implica que posee ya hábitos y costumbres laborales, que pueden representar un inconveniente para la adaptación del trabajador a la empresa.

Es evidente que para el funcionamiento de éste método de reclutamiento es necesario un vínculo permanente y bien planteado con este tipo de organizaciones, es decir en conjunto con el plan de recursos humanos se necesita trabajar con un plan de comunicación externa o bien de relaciones públicas; para ello es necesario que el departamento de recursos humanos se asesore correctamente con el departamento de comunicación y/o relaciones públicas, y de esta manera coordinar ambos planes para así lograr tener un sistema adecuado y eficiente.

4.2.6 Escuelas y Universidades⁶¹

Otra fuente importantes de candidatos para una empresa son las escuelas y universidades, estas últimas representan una importante fuente de talento nuevo y la inversión en el reclutamiento en ellas implica beneficios a corto plazo, además la presencia de las empresas en las universidades, incluso si no es en búsqueda de aspirantes, ayuda a mantener la vinculación para cuando las necesidades de aspirantes de la empresa se incrementen.

⁶¹ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op Cit Supra (30), pp. 141, WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op Cit Supra (51), Pág. 143, MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág.- 199-200

El proceso de reclutamiento dentro de las instituciones educativas se puede realizar básicamente de dos formas. La primera es mediante el uso de la bolsa de trabajo de la universidad, es decir la base de datos de los estudiantes o egresados en busca de empleo, o bien si la institución no tiene una mediante un plan de vinculación entre las autoridades académicas y la empresa.

Otra estrategia utilizada para el reclutamiento dentro de las universidades es la llamada "head hunting" o cazadores de talentos, el cual es utilizado en estados unidos y otros países desarrollados, esto consta en que la empresa por medio de su departamento de recursos humanos, envía un reclutador de campo, es decir una persona que investiga y observa de cerca los diversos proyectos, eventos y desarrollo académico que promueven las instituciones educativas, y así puede identificar a objetivos prometedores y que son afines al perfil de determinado puesto para la empresa; de tal manera que en esta forma de reclutamiento se hace de manera personalizada y con un análisis pleno del posible candidato.

VENTAJAS

- El personal captado es fresco, lo cual conlleva a un alto grado de motivación que se refleja en su desempeño.
- Este proceso permite el reclutamiento de personal con un perfil específico y cierto grado de especialización.
- Los costos que la contratación que un estudiante o recién egresado representan para la empresa son bajos.
- El contratar a un empleado recién egresado permite a la empresa moldearlo a la filosofía de la misma, y hace que el proceso de adaptación sea más eficiente.

- La fidelidad de un empleado contratado con este método es mayor, por el grado de motivación que le brinda el reconocimiento de ser elegido sin contar con una basta experiencia.

DESVENTAJAS

- La contratación de personal con estas características significa un bajo grado de experiencia laboral.
- En caso de la selección de un estudiante o recién egresado, el factor disponibilidad es importante, pues aun se tiene que distribuir entre la universidad y la empresa.
- El personal contratado con este método debe ser seleccionado únicamente por sus antecedentes personales, perfil de estudios y psicológico, lo cual limita en cierto grado los factores a considerar para la selección.

Para la realización de este proceso la vinculación con las universidades y el contacto con el exterior de la empresa es en nivel alto, y se requiere de una relación directa entre la empresa y la universidad o bien el candidato mismo, para lo cual son necesarias estrategias adecuadas para el manejo de información y sobre todo al tratarse de un vinculo directo de la organización con las instituciones educativas, requiere también el apoyo de estrategias de relaciones públicas, para lo cual el departamento de reclutamiento, o bien el área de recursos humanos, necesita estar asesorado por el departamento de comunicación y/o relaciones públicas.

4.3 Selección

La selección de personal es un proceso importante que es el seguimiento del reclutamiento. Una vez que se integran 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 de contratación, con el objetivo de hacerla mas efectiva.

Se define a la selección como el proceso de recopilación y utilización de la información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo; en ocasiones esta precedida de una investigación, la cual identifica los aspirantes que obviamente no sean aptos antes de recopilar información de selección de personal.⁶²

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad positiva de invitación, el proceso de selección es una actividad que escoger, de opción, de decisión, de filtración de entradas (insumos), de calificación y por lo tanto respectiva. En sí, la tarea de reclutamiento es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante. Y para realizar esto necesita utilizar diferentes filtros que permitan que en cada etapa de este proceso, ir ajustando la selección de candidatos de acuerdo a su perfil y sobre todo a las necesidades de la empresa.

⁶² MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op Cit Supra (47), Pág.- 233

4.3.1 Proceso de preselección

El proceso de selección, se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación, las etapas intermedias tales como la preselección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan, asignándolas a un responsable para cada función. Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que deber ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección de personal para desempeñarlo y es precisamente esta la función que tiene la etapa de preselección, la cual utiliza diversas herramientas para filtrar a los candidatos.

4.3.1.1 Solicitud de empleo.

Las solicitudes de empleo son formatos de captura de datos que condensan la información para el mejor manejo del personal de recursos humanos, es decir es un registro que define el perfil del solicitante para compararlo con el del perfil del puesto vacante, básicamente las solicitudes son de dos tipos, las comerciales que siguen un formato general previamente definido o bien las solicitudes de empleo de las propias empresas, en las

cuales pueden utilizar para agilizar el procedimiento de acuerdo a los parámetros definidos por ellas.⁶³

Las solicitudes de empleo plantean una serie de preguntas sobre el aspirante, que pueden usarse para juzgar la conveniencia para el empleo y que casi siempre constan de: nombre, domicilio, teléfono, numero de seguridad social y nacionalidad o idoneidad para el empleo; además de pedir información sobre el tipo de trabajo deseado y las preferencias acerca de los horarios, además de nombres de referencias.

El análisis de esta información ayuda a elegir únicamente a los candidatos mas aptos para la vacante empleada, además de que es una herramienta muy útil para que el personal de recursos humanos se formule un antecedente general del candidato, desde lo que es su escolaridad, entorno social y familiar, estado de salud etc., lo cual brinda una información extra que puede ser considerada de acuerdo a las necesidades de la empresa en cuanto al factor humano deseable en el nuevo empleado.

La información presentada en la solicitud de empleo plantea el marco de referencia a tomar en cuenta, mas sin embargo es necesario que el departamento de recursos humanos haga un análisis a conciencia de esta información, pues puede presentarse la falsedad de algunos datos proporcionados, lo cual ya como entrada representa un gran problema en caso que pase desapercibido. Algunas estrategias común mente utilizadas como auxiliares al análisis de la solicitud de empleo, es una investigación de entorno y antecedentes del candidato, especialmente si es para cubrir una vacante en niveles administrativos importantes que requieran un grado de seguridad

⁶³ WERTHER William B. Jr y DAVIS Keith, Op. Cit Supra (51), Pág. 146

importante, además de esto es común que se pida anexada a la solicitud comprobantes de la información contenida en ella, lo cual brinda ya otro seguro de confiabilidad en el empleado, al tener forma de comprobar los datos que brinda al personal de recursos humanos.

4.3.1.2 Currículo Vitae

Se define a un currículo como la presentación del candidato de la información que conforman sus antecedentes educativos y de experiencia laboral, así como también de todos aquellos cursos de superación personal, y en algunos casos una carta explicatorio de por que se considera capaz para el empleo, así como una descripción general de sus habilidades, esta condensación de información se maneja en conjunto con la solicitud de empleo, pues es complementaria una a la otra.⁶⁴

Al igual que en la solicitud de empleo, los comprobantes de dicha información se anexan a este formato, que si bien no hay un formato único, puede ser personalismo por el candidato, o bien por la misma empresa con el objetivo de enfocar un mas el perfil de los aspirantes de acuerdo a las vacantes disponibles.

Este formato de información del aspirante es de gran ayuda al proceso de preselección, ya que es una presentación rápida del propio empleado, la cual permite que el personal de recursos humanos analice de forma eficiente y pronta un gran cúmulo de información y así una vez mas filtrar el número de candidatos

⁶⁴ MILKOVICH George T y BOUDREAU John W, Op Cit Supra (47), Pág.- 239

4.3.1.3 Pruebas de conocimientos y psicométricas.

Este proceso consiste en si, en hacer un análisis de el nivel de conocimiento que tiene el empleado y la capacidad que tiene el mismo para aplicarlo a puesto que pretende ocupar; y por otro lado en cuanto a las pruebas de conocimiento sirven para formarse un marco de referencia de el estado psicológico del aspirante, en cuanto a la capacidad mental, estado emocional, y detección de alguna posible patología, esto con el objetivo que el candidato que sea elegido, no presenta limitantes que afecten su desempeño en el trabajo.

Las pruebas de conocimientos, se basan específicamente en dos aspectos, el primero mide su nivel de conocimiento general, es decir medir la habilidad que tiene para conocer y relacionarse con su entorno, el conocer el grado de comprensión que el aspirante tiene del mismo, ayuda primeramente a confirma la información respectiva a su nivel de estudio, con su grado cultural, además de que este tipo de pruebas ayudan a definir mejor aun el perfil humano del aspirante, lo cual es importante considerar en el momento de la selección.

Respecto a las pruebas psicométricas es un aspecto complejo, pues si bien a nivel comercial existen este tipo de pruebas como "paquetes" de apoyo para los recursos humanos, el análisis de la psique y personalidad del candidato requiere del apoyo de un especialista, específicamente de un psicólogo laboral o industrial, pues si bien la obtención de la información es viable, la importancia del análisis y juicio documentado es decisiva, pues solo un experto en la materia puede identificar patologías o tendencias de comportamiento, lo cual es un factor negativo y no se puede pasar por alto si

se quiere que la selección sea idónea y no traiga consecuencias a mediano y largo plazo.⁶⁵

Para esta etapa del proceso es indispensable planearlo adecuadamente en cuanto a tiempos, recursos materiales y humanos, pues es crucial y define de manera específica aquellos que serán tomados en cuenta para las vacantes, la correcta aplicación de esta etapa puede evitar el ahorro de recursos para la empresa en las siguientes.

4.3.1.4 La entrevista⁶⁶

El paso final que determina la contratación de personal es la entrevista, para ello ya se utilizaron los diversos tipos de filtros necesarios para que la muestra final de candidatos sea posible de manejar y cumpla en su totalidad con el perfil de la vacante. La entrevista en si consiste en el contacto personal entre el departamento de recursos humanos y el aspirante, para poder hacer un análisis de diversos aspectos que no se pueden realizar por medio de las anteriores etapas, pues no pueden ser apreciados ni manejados con grupos grandes, ya que representaría altos costos y tiempos de operación.

Una entre vista de trabajo es la herramienta mediante la cual se analizan aspectos del aspirante tales como:

- Presentación personal
- Apariencia física (acorde al puesto)
- Capacidad de expresión.
- Nivel de seguridad

⁶⁵ <http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm>

⁶⁶ MILKOVICH George T y BOUDREAU John W, Op. Cit Supra (47), Pág. 239, RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 147

- Capacidad de reacción
- Aspiraciones y planes a mediano y largo plazo del aspirante
- Grado de conocimiento que tiene del puesto de trabajo y de la empresa, entre otros.

La entrevista también puede ser de diversos tipos de acuerdo al perfil del puesto, disponibilidad del candidato y recursos de la empresa, principalmente se distinguen los siguientes:

- Entrevista General: el aspirante hace su exposición de motivos, y presenta una generalidad de sus habilidades y atributos personales que lo hacen capaz para el empleo, así como también el entrevistador brinda información sobre la empresa, su filosofía y el puesto de trabajo en si, con el objetivo de identificar la afinidad que hay entre las cualidades del aspirante y la vacante a ocupar.
- Entrevista Profunda: Se realiza únicamente a un número muy limitado de candidatos que ya son considerados como aptos e idóneos para el puesto de trabajo, se puede plantear que el aspirante exponga proyectos y planes de trabajo que pretende realizar si obtiene el trabajo, de esta manera el entrevistador puede analizar el grado de aplicación de los conocimientos del candidato a la empresa, así como observar el nivel de respuesta y capacidad de desarrollo potencial.
- Entrevista de contratación: Se realiza una vez que haya sido seleccionado el aspirante que cubriría la vacante, consta de brindar información final sobre el puesto que ocupará, es un paso previo a la inducción a la empresa.

A continuación se presenta un modelo de entrevista de selección, en el cual se explican las etapas e información que se debe manejar en ella⁶⁷:

Escena	Guión del Aspirante	Guión del entrevistador
Actividades iniciales de contacto	Verificar la apariencia y los atuendos. Entrar al sitio Revisar las notas mientras se espera.	Revisar currículum. Revisar guía de la entrevista. Tomar nota de las preguntas. Preparar escenario.
Saludar y establecer confianza	Estrecharse las manos. Sentarse cuando se le pida. Causar buena impresión en la charla.	Estrecharse las manos Pedir al aspirante que se siente. Hacer que el aspirante se relaje con una charla apropiada.
Hacer preguntas relacionadas con el trabajo.	Proporcionar historia educativa. Proporcionar detalles acerca de la historia de trabajo. Detallar habilidades y capacidades personales. Tratar de mostrar la motivación adecuada para el trabajo.	Preguntar acerca de los antecedentes educativos. Buscar detalles importantes acerca de la historia de trabajo. Discutir habilidades y capacidades especiales. Influir en la motivación del aspirante para el trabajo.
Responder preguntas del aspirante.	Preguntar sobre el salario y los beneficios. Preguntar acerca de las oportunidades para progresar. Preguntar sobre la cultura de la organización: normas de trabajo.	Responder al aspirante las preguntas que él plantee sobre la organización Tratar de crear una impresión positiva de la organización.
Separación.	Esperar a que el entrevistador sugiera que la entrevista ya concluyó. Analizar el siguiente paso. Levantarse, estrecharse las manos y salir.	Dar a entender que al entrevista concluyó. Sugerir cual será el siguiente paso. Levantarse estrecharse las manos y acompañar al aspirante a la puerta

⁶⁷ MILKOVICH George T y BOUDREAU John W., Op. Cit Supra (47), Pág. 250

4.3.1.5 Investigación del historial:

Esta es una etapa del proceso que tiene una importancia trascendental, y que sin embargo si el proceso de selección no está bien planeado y fundamentado, se deja muchas veces de lado, lo cual es una de las principales causas de los desastrosos en esta etapa del plan de recursos humanos, trayendo como consecuencias perdidas tanto económicas como de tiempo.

Una vez que se conoce la información personal y profesional del aspirante a un puesto se debe hacer la investigación de su historial, pues de manera general toda la información recibida es meramente teórica y no tiene una fundamentación bien definida, lo cual puede dejar ciertos aspectos negativos del candidato, tales como sus hábitos de trabajo, contexto social y personal, por ello el personal de recursos humanos debe destinar tiempo y recursos para esta investigación; la indagación sobre la información brindada por el aspirante tiene como objetivo confirmar la información brindada por el mismo, pues la mentira es un aspecto frecuente en determinados contextos, culturalmente hablando en México el no decir completamente la verdad o manipular la información en beneficio propio es un rasgo característico, para ello es que se requiere este tipo de investigación.

Los principales aspectos que habrá que indagar es sobre su experiencia laboral, y las causas de su separación de determinada empresa, de ser posible conjuntar todo un perfil laboral del candidato al puesto mediante este tipo de información obtenida, para de esta manera poder determinar tanto sus fortalezas como debilidades como trabajador, lo cual será un factor clave en la toma de decisión del personal de recursos humanos.

Algunas empresas por los costos y tiempos que esto significa, tiende sentar como verdadera la información recabada en primera instancia, o bien algunas otras empresas contratan servicios externos de investigación de historial del trabajador, ya sea una agencia especializada en este área, o personal temporal dedicado a esta actividad; de esta manera se podrá ir estableciendo un listado de los candidatos mas aptos y deseables para cubrir el puesto.

4.3.1.6 Selección final

Una vez que se han analizado todos los factores académicos y de historial personal de candidato, y se agrupan e acuerdo a sus fortalezas y debilidades, de esta manera con una determinación más amplia sobre su perfil se puede realizar la selección final, la cual será en definitiva la que se presentara en el informe de resultados de este proceso.

La manera de realizar la selección final no responde únicamente a la persona con mas conocimientos o experiencia, si no a un perfil general como profesionista y persona que responda a las necesidades específicas de un puesto, que ha sido determinada previamente en la requisición de recursos humanos, donde el jefe de área o departamento delimita exactamente cuales son las características que debe llenar el nuevo trabajador; entonces el proceso de selección final tiende ser un proceso comparativo para encontrar a la persona con el perfil mas cercano posible al establecido por la empresa.

Esta selección debe ser de manera muy objetiva, dejando de lado cualquier tipo de apreciaciones o prejuicios personales del personal de recursos humanos, ya que es precisamente en este punto del proceso donde se puede presentar la desvirtuación del mismo, por las características del personal de RRHH; una estrategia comúnmente utilizada por las empresas especializadas es codificar la lista de candidatos, de tal manera que en la código no se presenta información que pueda motivar ciertas tendencias, tales como raza, clase social, en incluso en algunos países como EU. Este proceso es obligatorio para evitar la discriminación racial y sexual.

4.3.1.7 Examen físico:

Si bien es cierto que la lista de selección final es considerada definitiva, a nivel administrativos e aplica un ultimo filtro para los candidatos, el cual es el examen físico, si bien en la solicitud de trabajo el candidato ya especificó los generales de su estado de salud, la empresa realiza un examen físico si cuenta con su propio departamento medico, o bien puede solicitar un certificado de estudio medico emitido por alguna entidad oficial como el seguro social, o un hospital.

El objetivo de este ultimo filtro es el de asegurarse que los nuevos trabajadores cuenten con un buen estado de salud para laborar inmediatamente, y así mismo descartar cualquier tipo enfermedad, discapacidad o riesgo posible al laborar en el entorno específico de la empresa, por ejemplo alergias en caso de trabajar con productos químicos o similares; otro motivo para el examen medico es el de evitar contratar empleados con

enfermedades crónicas o que requieran atención médica especial, pues esto significa un costo inmediato para la empresa, e incluso riesgos laborales, de incapacidades y litigios que pueden resultar de un estado de salud poco apto para la empresa.

El examen físico si bien resulta una herramienta muy útil en este proceso, también trae consigo ciertos conflictos, por ejemplo la ley de trabajo de Estados Unidos protege al trabajador contra la discriminación de cualquier tipo, lo cual incluye el estado de salud, esto debido a la protección de los derechos de igualdad de oportunidades para enfermos con cáncer, sida y otras enfermedades, crónicas y terminales, por lo cual la exploración médica puede dar como resultado en un conflicto legal.

En el caso de México la legislación laboral no tiende a ser tan específica en cuanto a este tipo de situaciones, además de que la protección al trabajador no se aplica por tecnicismos a un candidato a un puesto, debido a que no pertenece en sí a la institución; en este respecto se considera solamente como discriminatorio un examen médico, cuando en el caso de las mujeres es solicitado como comprobante que no está embarazada en el momento de la contratación.

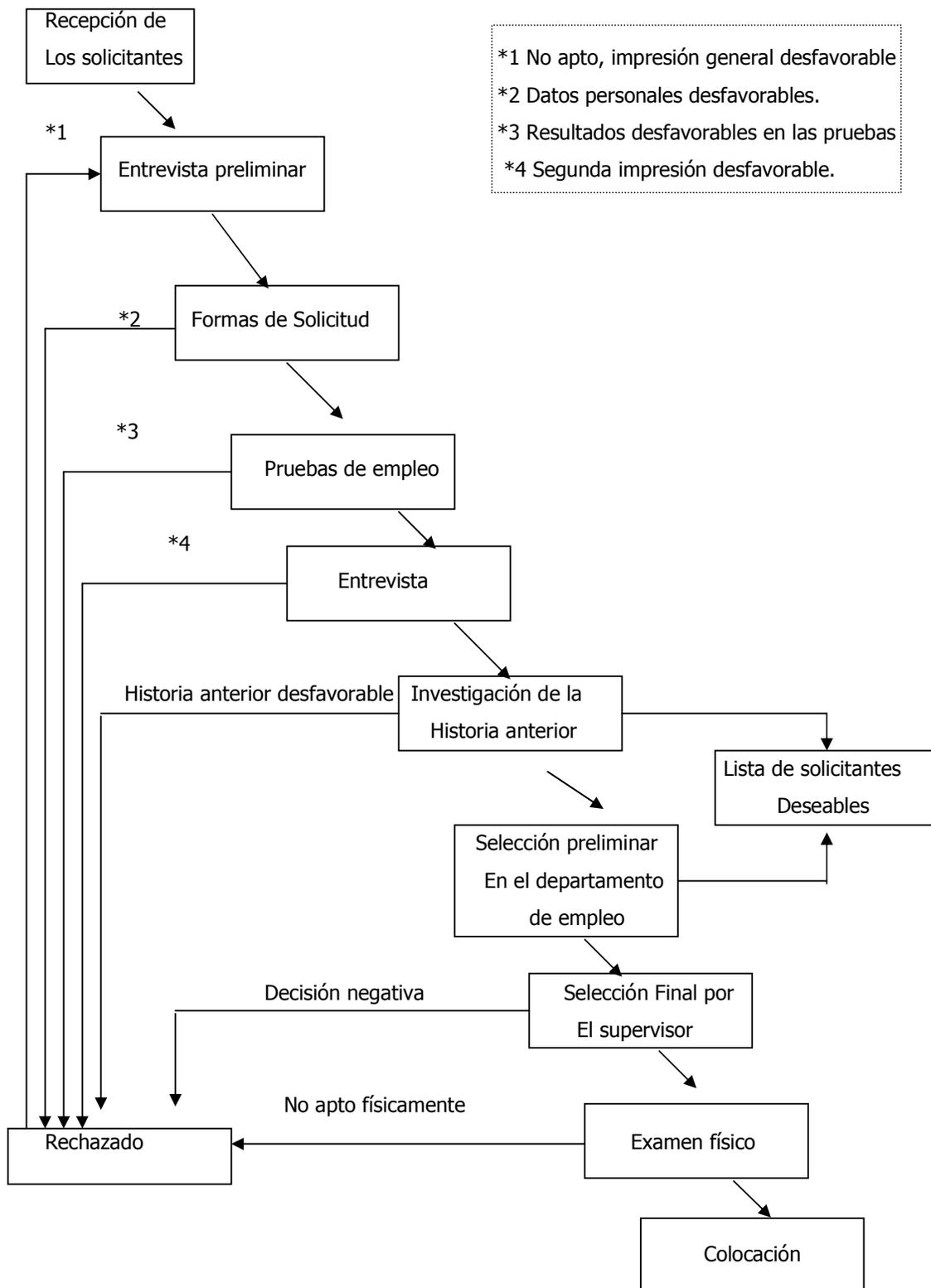
Debido a las características y la importancia de esta etapa, pues es en la cual se toma la decisión de contratación, es necesario que el departamento de recursos humanos cuente con un asesoramiento para cada aspecto de su realización, ya que si bien se cuenta con el conocimiento de los requerimientos administrativos es necesario tomar en cuenta diversos aspectos, como información concreta del puesto de trabajo, para lo que se necesita el apoyo del jefe de departamento, mediante el establecimiento de parámetros de evaluación del candidato sobre el conocimiento de las funciones.

Para en análisis de candidato en si, se necesita el apoyo del departamento de comunicación que brinde las estrategias adecuadas para que la entrevista se lleve de de manera eficiente, manejando un contenido encaminado a la obtención de resultados medibles.

Solo hasta que se han realizado cada una de estas etapas es cuando se puede seleccionar de manera eficaz a un nuevo empleado, ya que de esta manera se contara con un análisis pleno del mismo con el objetivo que signifique para la empresa, una adición a su capital humano, y sobre todo que sea de a mediano y largo plazo, ya que un proceso de selección equivocado representaría el desperdicio de los recursos de la organización.

Como se puede observar cada una de las etapas del proceso de selección están secuenciadas y funcionan principalmente a manera de filtros, para mostrar una imagen completa del proceso, se presenta a continuación un esquema en el cual se puede visualizar esto que se menciona:

*Grafica del proceso de selección*⁶⁸



⁶⁸ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, Op. Cit Supra (30), pp. 146

Capítulo V

Inducción al Personal

5.- Inducción al personal⁶⁹:

La etapa de la inducción dentro del proceso y plan general de la dotación de personal para una empresa es de suma importancia, si bien se puede considerar a las anteriores etapas como requisitos y procesos meramente administrativos, por la naturaleza de su metodología así como su estrecha relación con la administración de personal, la etapa de la inducción es en mayor grado un proceso de comunicación, ya que si bien cumple con una función de recursos humanos, el trato directo con el personal hacen a la comunicación la pieza clave de transición entre candidato a un puesto a un empleado completamente funcional de acuerdo a la filosofía de una empresa.

La inducción y la bienvenida comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin embargo uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria, ya que el concepto que se defina de la organización en el empleado ese primer día, es que permanecerá con el a lo largo de su permanencia en la organización.

⁶⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/45/inducbienve.htm>

<http://www.minproteccion-social.gov.co/MseContent/NewsDetail.asp?ID=12758&IDCompany=24>

Es importante tomar en cuenta que los individuos tienen la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial, por lo cual se requiere de una coordinación tanto de estrategias informativas, así como que motivación al personal.

Es precisamente en la inducción donde el empleado comienza a interactuar directamente con la empresa, el establecimiento de una comunicación comprensible y bien definida en este proceso, ayuda no solo a ubicar al trabajador en su puesto de trabajo, sino que plantea los vínculos e interrelaciones administrativas que utilizará en su puesto, por lo cual es de suma importancia que se defina correctamente.

Por todo lo anteriormente mencionado esta etapa requiere de una planeación muy específica, teniendo en cuenta que este proceso va más allá de un trámite administrativo y que se está trabajando con el más importante recurso de una organización: el recurso humano; las características propias de este mismo requieren una metodología muy específica si se desea obtener resultados a largo plazo que se vean reflejados en la eficiencia del trabajador.

4.1 Métodos de Inducción.

Como ya se planteó la inducción es el brindar la información indispensable al empleado, para su adaptación a la organización y puesto, sin embargo existen diferentes métodos para realizar esto, es decir, el proceso en sí no cambia, pero si los medios para hacerlo más eficiente; las estrategias para comunicar la información pueden ser muy variadas y cada

una tiene un enfoque diferente de acuerdo a la cantidad de empleados que recibirán la inducción, su perfil y el puesto de trabajo que ocuparán, entre las utilizadas comúnmente están:

Manual de Inducción

Escrito que contiene carta de bienvenida a la empresa, así como también explicación de la filosofía de la misma, este documento incluye toda la información necesaria en el proceso de inducción, generalmente es utilizado por las grandes empresas, como parte de la carpeta o paquete de bienvenida para cargos específicos, así como también en los casos de contrataciones masivas, ya que en situaciones como esa un manual de inducción facilita y agiliza la labor.

La información contenida en este tipo de documentos suele ser de carácter general, es decir, un solo formato para todo tipo de empleados, sin embargo puede ser complementado con un manual extra, que contiene información específica del área o puesto de trabajo, en ambos casos dicho manual debe ser elaborado cuidadosamente, por lo que se encarga de ello el personal de comunicación, que es el encargado de recopilar la información necesaria, y darle un formato entendible y atractivo para el trabajador, esto es un aspecto importante, pues de la correcta elaboración de un manual de inducción depende mucho el nivel de información que tenga el nuevo empleado.

La ventaja que tiene el manual como medio de inducción es su permanencia, es decir aun después de que oficialmente termine el proceso, el empleado cuenta con el manual como bibliografía de consulta en caso de

que se le presente alguna duda, así como también en cuanto a costos, la elaboración de un tiraje de manuales reduce el costo a mediano y largo plazo del proceso de inducción.

Video Institucional (de inducción)

Otra estrategia para agilizar y hacer mas eficiente el proceso de inducción es mediante el uso de material audiovisual, de igual manera que en el manual de inducción, este tipo de material incluye la información general sobre la empresa, desde su historia, filosofía y valores, hasta sus proyectos y planes futuros, todo esto presentado adecuadamente por medio del archivo histórico de la empresa que incluye videos y fotografías.

Por las características de esta estrategia, es necesario que el material sea elaborado por el departamento de comunicación quien es encargado, entre otras cosas, de este tipo de materiales, el tiempo de duración de este tipo de videos usualmente es breve y conciso, por lo cual facilita en sobremanera el proceso de inducción, así como también es una herramienta muy útil en el caso de que sea un proceso destinado a un gran numero de nuevos empelados.

Un video como inducción genera un mayor impacto en el trabajador, pues en la actualidad el pensamiento humano se define mas por lo visual, además de que el video permite presentar una visión mas cercana a la realidad de lo que es la empresa para el trabajador, esto claro sin contar que este tipo de material resulta muy eficiente pues puede ser utilizado de manera continua en todos los procesos de dotación de personal, manteniendo una constante actualización y por ello como estrategia

inductiva representa un costo bajo para la empresa y genera un uso a mediano y largo plazo.

Entrevista – recorrido guiado.

Los anteriores métodos, tienen características más técnicas o elaboradas, sin embargo el método de inducción tradicionalmente mas utilizado es el de la entrevista en conjunto con un recorrido guiado; consiste básicamente en que al nuevo empleado el representante de recursos humanos de manera personal y oral le transmite la información general necesaria, además de que se le muestra las instalaciones de la empresa para que se familiarice con ellas.

Esta estrategia representa poca inversión económica, y solo es necesario una correcta planeación y calendarización de la misma para que no interfiera con otras actividades del departamento de recursos humanos, en el caso de las pequeñas y medianas empresas que cuentan con recursos mas limitados esta estrategia es la mas utilizada, pues se adapta perfectamente a su organización y estructura, sin embargo en el caso de las grandes empresas no se puede hacer tan a menudo, a menos que se trate de la contratación de un grupo reducido y manejable de personal.

De los métodos o estrategias anteriormente mencionados, cabe resaltar que nos son excluyentes entre si, es decir se pueden usar mas de uno durante el proceso de inducción, todo depende del desarrollo de plan del departamento de recursos humanos, en cuanto a tiempo y recursos, como ya se menciono cada uno tiene sus fortalezas y debilidades, mas sin

embargo es cuestión de que cada empresa los adapte a sus necesidades y características propias, en busca de la eficiencia.

5.2 Etapas del proceso de inducción.

Como ya se explico anteriormente, la importancia del proceso de inducción para el correcto desempeño del empleado es trascendental, por lo cual requiere que el proceso en si sea mas que la transmisión de información sobre la empresa al trabajador, la metodología requiere en si un sistema en el que se pueda tener control de la inducción, y sobre todo llevar un seguimiento, ya que la conclusión del proceso en si, no significa que se haya hecho de manera eficiente, para ello requiere de un seguimiento y evaluación del mismo.

A decir de lo anteriormente mencionado existen tres fases del proceso de inducción:

Inducción General:

La inducción general, como su nombre lo dice, brinda al nuevo empleado toda la información de la empresa, la cual debe conocer como nueva adición a la misma, entre ellas se encuentran varios aspectos como son:

- Políticas de Personal.
- Condiciones de Contratación.
- Plan de beneficios para el trabajador.

- Días de Descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma de Pago.

Esta información se le brinda al trabajador utilizando cualquiera de los medios o estrategias anteriormente mencionadas, además de esto es necesario que el empleado conozca además algún otro tipo de información útil como:

- Perfil de alto desempeño.
- Horarios, días de pago, etc.
- Artículos que produce la empresa.
- Estructura de la organización.
- Prestaciones y beneficios.
- Ubicación de servicios: comedor, baños, consultorio médico.
- Reglamento interior de trabajo.
- Plano de las instalaciones.
- Medidas de emergencia.

Inducción al puesto y área de trabajo

Una vez que el empleado conoce la información general sobre la empresa, es preciso que además de ello se le brinde la información necesaria para el desempeño de sus actividades, es decir que se familiarice con el área física en la que laborará, así como también como también los compañeros de trabajo con los que laborará.

Para ello esta información más específica, le puede ser brindada por el jefe de departamento, o bien de manera directa por un empleado de

recursos humanos que disponga del conocimiento de ello; entre la información que se le brinda en esta etapa al trabajador se encuentra:

- Ubicación y rutas de acceso a su área de trabajo
- Área de trabajo, material y equipo de trabajo a utilizar.
- Políticas de seguridad y funcionamiento del departamento.
- Presentación con sus compañeros de trabajo y jefe directo.
- Medios y canales de información utilizados dentro de la empresa.
- Explicación de las funciones específicas a desempeñar.

De igual manera que la primera etapa, la inducción al puesto se puede hacer por medio de un manual que incluya toda esta información, así como también una carátula de puesto en la que se defina todo lo anteriormente mencionado.

Evaluación y seguimiento del proceso de inducción.

La etapa final del proceso de inducción es de una vital importancia, pues es solo mediante un seguimiento de éste que se puede definir la eficacia que tuvo cada una de sus etapas; si bien algunas empresas no consideran esto necesario, la realización de una evaluación permite al departamento de recursos humanos brindar información extra en caso de que así lo requiera el empleado, para asegurarse que conoce al cien por ciento sus funciones, la filosofía de la empresa y que su trabajo se adecua a las mismas.

Esta etapa del proceso consta simplemente en una evaluación del desempeño del trabajador, respecto a la información que el fue brindada y como es que la utiliza en sus labores, bien la puede realizar el jefe de departamento, o el personal de recursos humanos mediante un acercamiento con el empleado o un formato de evaluación.

La evaluación del proceso de inducción consta básicamente de tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Adaptación del empleado a su nuevo puesto.
- Evaluación de su desarrollo durante esta etapa laboral
- Informe de desempeño de su jefe inmediato superior
- Nivel de cumplimiento de sus expectativas laborales.
- Grado de afinidad entre en nuevo empleado y sus demás compañeros de trabajo

Esta información debe ser recopilada en el historial personal de desempeño de cada trabajador, en los archivos de recursos humanos o bien del jefe de departamento, una constante evaluación del trabajador permite a al empresa apreciar ampliamente el crecimiento como trabajador del empleado, este tipo de información es de gran utilidad al departamento de recursos humanos, pues permite no solo realizar informes de desempeño mas amplios, sino que de esta manera va creando enriqueciendo el propio archivo del departamento, que en futuros procesos de dotación de personal puede brindar recursos internos en base a un conocimiento pleno de su personal, por área y puestos específicos.

Mediante el seguimiento de este modelo, la empresa esta auto generando no solo una base de datos la cual puede utilizar en un futuro, si no que genera sus propias herramientas para utilizar durante todo el proceso, lo cual es un aspecto muy importante, pues la constante renovación de el modelo hace que sea no solo mas eficiente, si no que delimita específicamente las necesidades de la empresa y puede generar todo un sistema basado en la cultura organizacional de la misma, pudiendo cubrir puestos dentro de la estructura funcional, de manera eficiente pero mas importante genera en la empresa un nivel de autosuficiencia sostenible a largo plazo.

Conclusiones

Una empresa u organización no es independiente y auto suficiente, requiere de diversos insumos externos para poder mantenerse vigente, uno de los mas importantes son los recursos humanos, los trabajadores que hacen funcionar en si todos los engranajes, generan los procesos y actividades que le permiten lograr sus metas y objetivos administrativos.

Es precisamente debido a esta importancia que se requiere de un personal que no solo cumpla las funciones necesarias, si no además que su perfil sea los mas cercano posible a los requerimientos del puesto, para ello se planteó este sistema que permite desarrollar de manera metodológica y controlada los procesos de reclutamiento y selección de personal, basándose no solo en los conocimientos y experiencias del candidato a un puesto, si no analizando a fondo su perfil profesional y personal. Un nuevo empleado representa mas que un trámite administrativo para la empresa, significa toda una potencialidad que se incluye a la empresa y es necesario que esta sea positiva para aportar y mejorar a ala empresa y fijar filtros que permitan que factores o empleados potencialmente desestabilizadores afecten a la organización ya existente y bien cimentada de una empresa.

Este modelo de comunicación no solo hace una análisis de los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal, sino que como parte del mismo identifica puntos que requieren fortalecerse y brinda herramientas y estrategias de apoyo en cada una de estas etapas, pues el manejo del factor humano hace que este procedimiento vaya mas allá de un plano administrativo, la comunicación como principal herramienta del mismo es indispensable para que se integre el enfoque administrativo – humanístico que implican estos procesos.

Las estrategia propuestas aquí se enfocan al correcto manejo de la información y la comunicación, identificando métodos y momentos específicos en cada etapa en los que mediante los correctos procedimientos, medios y controles se puede hacer mas eficiente el reclutamiento, selección e inducción de personal, sin dejar de lado su naturaleza administrativa en cuando a la función que debe cubrir el nuevo empleado, pero si haciendo un correcto análisis del potencial humano y sobre todo de buscar la mejor adaptación de éste último a las características del puesto y de la empresa misma.

Mediante un desarrollo sistemático y planeado de estos procesos, los resultados pueden ser bien documentados, y crean en la empresa una herramienta permanente para el manejo de sus necesidades de recursos humanos, pues en cada etapa se plantean diversas opciones para aprovechar al máximo los recursos económicos, humanos y de tiempo con los que cuenta la empresa, manejando e influenciando adecuadamente cada paso durante el procedimiento general y así obtener resultados medibles y con una duración a largo plazo.

Para cualquier empresa, el tener un empleado que cuente con los conocimientos necesarios y en el momento propicio es indispensable, pero también es necesario considerar el potencial de cada uno de acuerdo a su perfil y área de trabajo; con este modelo de comunicación a los procesos de apoyo, reclutamiento e inducción al personal, se propone toda una metodología que combina las especificaciones administrativas con el correcto manejo, control y encause del factor humano.

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama ¹

Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Cabe mencionar que la naturaleza lineal o staff se indican por distintos colores, distintos groesos de línea de comunicación, pero la más usual es marcando la autoridad lineal con línea llena, y la staff con línea punteada.

Requisitos de un organigrama

¹ <http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/organigramas/organigramas.htm>, Fernández Arena, José Antonio *Elementos de Administración* editorial Diana, México. (Los gráficos contenidos en ésta página fueron obtenidos de este libro en su primera edición, mayo de 1986, pag. 86-89.)

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ellos, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo anteriormente dicho

Ventajas de un organigrama

Las relaciones subordinado-superior no existen debido a que se elabore el diagrama, sino más bien, a las relaciones de dependencia esenciales. En cuanto a que el organigrama crea una sensación de demasiada comodidad y ocasione falta de empuje por parte de quienes han llegado, estos son asuntos de la alta dirección: reorganizar en el momento en que el ambiente de la empresa lo demande, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados continúen cumpliendo con estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos.

Los gerentes que piensan que se puede lograr un espíritu de equipo sin exponer con claridad las relaciones, se están engañando a sí mismos y preparando el camino para políticas, intrigas, frustración, evasión de responsabilidades, falta de coordinación, duplicación de esfuerzos, políticas

indefinidas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de falta de eficiencia organizacional.

Puesto que el organigrama muestra líneas de autoridad para tomar decisiones, el simple hecho de presentar en organigrama una organización puede mostrar, en ocasiones inconsistencias y complejidades y llevar a su corrección. El organigrama también le muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de toda la estructura

Limitaciones

Los organigramas están sujetos a limitaciones importantes. En primer lugar, un organigrama sólo muestra las relaciones formales de autoridad y omite las múltiples relaciones importantes informales que se encuentran en una empresa típicamente organizada, pero no todas. Muestra también las relaciones importantes de línea o formales. No muestra cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

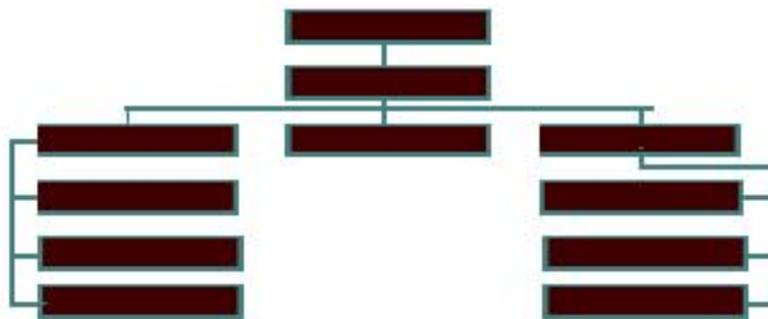
Otra dificultad con los organigramas es que quizá las personas confundan las relaciones de autoridad con la posición en la empresa. El funcionario staff que depende del presidente de la organización puede mostrarse en la parte superior del organigrama, mientras que un funcionario de línea regional quizá aparezca uno o dos niveles por debajo. Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre puede hacerse así. Este problema se puede manejar exponiendo con claridad las relaciones de autoridad y utilizando el mejor indicador de la posición –los niveles de sueldos y de bonos-. Por ejemplo, es poco probable que alguien escuche decir que el gerente general de Chevrolet en General Motors se sienta inferior, porque su puesto en el organigrama está por debajo del secretario de General Motors.

Clases de organigramas

Organigrama vertical

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.



Organigrama Vertical

Unamosapuntos-México

Ventajas:

1. Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
2. Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

- a. Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- b. Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

Organigrama horizontal

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.



Organigrama Horizontal

Ventajas:

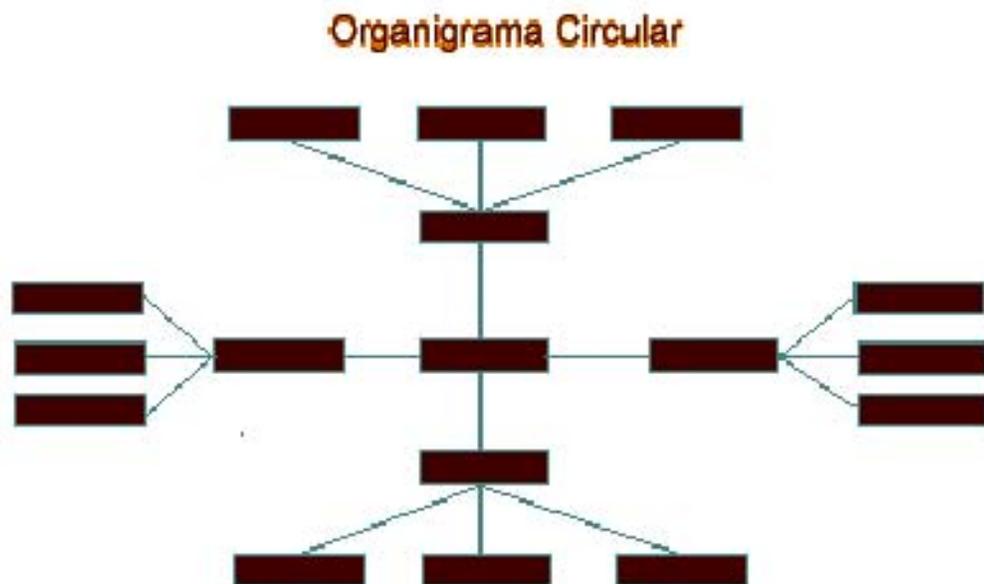
1. Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

Organigramas circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



Ventajas:

1. Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

Organigramas escalares

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Ventajas:

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

Desventajas:

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente

Organigrama Mixto

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO ²

Este procedimiento y formato permite que el proceso de reclutamiento se agilice, planteando los generales sobre la persona que cubrirá el cargo, así como las actividades que desempeñará, es necesario que se hagan todas las especificaciones posibles con el objetivo que el reclutador o encargado del proceso cuente con la información necesaria que debe cubrir el personal de nuevo ingreso de acuerdo a su respectivo departamento,

1.1. IDENTIFICACIÓN

- q Nombre del cargo : Supervisor de Producción
- q **Área a la que pertenece** : Planta de Proceso
- q **Cargo del jefe directo** : Jefe de Turno

1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales según los objetivos de la organización. Así mismo, debe colaborar con el mejoramiento continuo de la infraestructura y de los procesos.

² <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

1.3. FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades / Tareas
q Revisar bitácoras al inicio de la jornada de trabajo y realizar anotaciones al final del turno.
q Controlar la mantención del orden, higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
q Maximizar la productividad y rendimiento de las líneas.
q Registrar la información diaria en los informes de producción.
q Revisar los informes de calidad de los productos.
q Controlar permanentemente la calidad de los productos elaborados por su línea.
q Corregir e informar oportunamente deficiencias detectadas en el proceso productivo.
q Supervisar aseos profundos de las maquinarias y equipos.
q Coordinar la inducción del personal a su cargo.
q Realizar capacitación a su equipo de trabajo
q Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
q Evaluar el personal a su cargo.
q Participar en reuniones del área de producción.
q Mantener vías abiertas de comunicación formal e informal.

1.4. COORDINACIÓN

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
q Área de Control de Producción	Recoger y precisar datos referentes a la producción.
q Área de Sistemas	Reparación y mantención de sistemas electrónicos de la planta de proceso.
q Área de Aseo	Mantener la limpieza de la planta de proceso.
q Área de Control de Calidad	Unificar criterios según especificaciones de calidad y corregir errores en el producto.
q Área de Mantención	Reparación y mantención de las maquinarias y equipos.
q Otros Supervisores	Relación cliente/proveedor interno. Coordinar etapas del proceso productivo.

1.5. SUPERVISIÓN

Supervisa a
q Operarios
q Planilleros

Supervisado por
q Jefe de Turno

1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a	
q	Jefe de Turno
q	Supervisores de otras áreas

Es reemplazado por	
q	Supervisores de otras áreas.

1.7. RELACIONES CON OTROS PUESTOS

Ascendido de	
q	Capataz

Puede ascender a	
q	Jefe de Turno

1.8. CONDICIONES DE TRABAJO

q **Lugar físico:** El cargo se desarrolla principalmente dentro de la Planta de Proceso ubicada en las dependencias regionales de la empresa, ejerciendo su labor principalmente en el área de producción, lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de informes.

q **Horario de Trabajo:** El cargo contempla una jornada de trabajo distribuida en seis días, de lunes a sábado. El horario de trabajo esta organizado en turnos rotativos de día y noche, los que se van alternando cada mes.

2. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

2.1. REQUISITOS GENERALES

- q **Estudios** : Técnicos.
- q **Especialidad** : Tecnología en Recursos del Mar.
Técnico Pesquero /Acuícola.
Técnico en Conservación de Alimentos por Frío.
- q **Experiencia** : Idealmente uno o dos años en el área o cargos similares.
- q **Edad** : Mínimo 25 años.
- q **Sexo** : Indiferente.

2.2. REQUISITOS PERSONALES

PERFIL SUPERVISOR DE PRODUCCION		
Competencias	Nivel Esperado	
	Mínimo	Máximo
1. Orientación al Logro	2	5
2. Directividad	2	4
3. Preocupación por Orden, Calidad y Seguridad	2	4
4. Liderazgo	3	5
5. Autocontrol	3	6
6. Trabajo en Equipo y Cooperación	3	5
7. Desarrollo de Otros	2	5
8. Compromiso Organizacional	2	3
9. Iniciativa	1	3

Bibliografía

- ARIAS GALICIA Fernando, ***Administración de Recursos Humanos***, , Editorial Trillas, México 1981 pp. 524
- CHIAVENATO Adalberto, ***Introducción a la teoría general de la administración***, cuarta edición, Editorial Mc Graw-Hill, México1996, p.p. 437
- COMER Douglas E, ***Redes de computadoras, Internet e Intercedes***, Editorial Pearson Educación., México 1997, pp. 520
- FERNANDEZ COLLADOS Carlos, ***La comunicación en las organizaciones***, 2ª. edición, Editorial Trillas, México 2003 pp 453
- FERRY George R. y Stephen G. Franklin, ***Principios de Administración***, Editorial CECSA, México1993, pp 380
- MAIER Norman R.F. ***Principios de las Relaciones Humanas***, Editorial Omega, Barcelona España 1963, pp. 424
- MILKOVICH George, ***Dirección y Administración de Recursos Humanos***, 6ta. edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos 1994, pp. 722
- MUNCH Galindo, García Martínez, ***Fundamentos de administración***, 12va. edición, Editorial trillas, México, DF. 2003, pp. 472
- POZO PINO Augusto, ***Compendio de Apuntes del Diplomado en Calidad Total***, Editorial ITESM Unidad León, México 1983, pp. 650

- RODAS Caprizo A., Arroyo de Rodas M, **Administración Básica**, 3er. edición, Editorial LIMUSA-Noriega editores, México 2000, pp. 374
- RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, **Administración moderna de personal**, 5ta Edición, Editorial ECAFSA, México 1991, pp. 450
- SCHMELKES Sylvia, **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**, Editorial SEP, México 2001, pp. 135
- Werther William B. Jr. **Administración de Personal y Recursos Humanos**, 4ta edición, Editorial McGraw Hill, México 1995, pp. 486

Otras Fuentes

- www.universidaabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/ADMINISTRACIONL.htm
- www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/tema13.htm
- www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>
- www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-5.doc
- <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dgeneral.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/gerenxxi.htm>

- <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/dsisistemas.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- <http://www.espacioblog.com/clasedetecnologia/post/2005/08/13/el-perfil-del-comunicologo-del-siglo-xxi-cesar-gonzalez>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/replahuma.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/emversus.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/imcaphumv.htm>
- <http://www.canacocolima.com/opcion8.php>
- <http://www.colegio15iam.edu.ar/index.php?s=bolsatrabajo>
- <http://www.manpower.com/mpcom/content.jsp?articleid=249>
- <http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/45/inducbi enve.htm>
- <http://www.minproteccionsocial.gov.co/MseContent/NewsDetail.asp?ID=12758&IDCompany=24>