



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

“PLANEACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA CONSULTORÍA DE
RECURSOS HUMANOS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

LAURA EDITH MARTÍNEZ VELAZQUEZ

LÉRYDA XIOMARA MORENO MATUS

ASESOR: MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 MIS PADRES

Maria Amparo Matus Gutiérrez.

S. Abraham Moreno Salas.

Por todos sus sacrificios en aras de que mis hermanas y yo tuviéramos una educación que nos ayudara a abrirnos camino en la vida. Por que los valores que me inculcaron siempre están presentes en mi, y me han hecho una persona de principios y bases sólidas, capaz a enfrentarse a cualquier reto que se presente y a no claudicar en los momentos difíciles. A mi madre en especial en donde quiera que esté; porque siempre ha sido una luz que ilumina mi camino y su recuerdo es mi gran motivación para siempre salir adelante y hacerla sentir orgullosa. Porque su ejemplo y su tiempo junto a mi ha sido la mas grande enseñanza de amor que pudiese recibir y por que siempre en cada cosa que hago ella esta presente en mi corazón y me inspira para hacer mi mejor esfuerzo.

Mil gracias por la oportunidad de vivir por todo aquello que me han enseñado, por la oportunidad de culminar mi carrera profesional por que sin su apoyo no se habría realizado, por la oportunidad de ser alguien importante al haberme dado los cimientos para convertirme en el ser humano que soy ahora, no tengo palabras que demuestren todo lo que siento por ustedes y el agradecimiento tan grande que siento, siempre han sido y serán lo mas importante en mi vida.

Los amo con todo mi corazón.

A MIS HERMANAS Y MIS SOBRINOS

Irasema, Blanca, Raquel, Nayieli, Alma, Arely, a mis sobrinos Francisco, Alberto, Xavier y Rodrigo.

Por su comprensión y paciencia y sobre todo por todo su apoyo en los momentos difíciles, sus consejos y cariño me han dado el cobijo necesario para saber que no importa que pase, ustedes siempre estarán ahí para mi y por ser un gran ejemplo en todos los aspectos, pues todos ustedes son gente exitosa en sus vidas profesionales y personales. No concibo mi vida sin ustedes y sin su apoyo para haber llegado hasta este punto de mi vida.

Mil gracias por todo su apoyo y comprensión en los momentos difíciles en los que me han apoyado para salir adelante, ya que gracias a la fortaleza que me han brindado hoy puedo culminar esta etapa de mi vida mil gracias.

A ERICK SANCHEZ BERNAL

Mil gracias por todo tu amor y comprensión en los momentos difíciles en los que he necesitado tu apoyo siempre has estado en el momento oportuno para ayudarme a salir adelante, por esos detalles y todo tu amor me siento muy afortunada al tenerte conmigo. Te amo y siempre será así, y esta de sobra decir que puedes contar conmigo en todos los momentos importantes de tu vida, ahí estaré para que juntos salgamos adelante en nuestros momentos difíciles te amo.

A MIS AMIGOS

Laura, Paulina, Edma, Ivonne, Mónica, Argentina, Ulises, Rodrigo, Carlos mil gracias por todo.

Gracias por ser los cómplices de mi vida y dedicarme su tiempo y hacerme parte de su día a día como alguien mas de su familia, por depositar su confianza en mí persona y ser albacea de mis secretos y sueños. Comparto con ustedes la felicidad que me embarga por haber concluido académica y aunarlo a todos los momentos felices que hemos pasado juntos y que atesoro en mi corazón y me harán recordar siempre con felicidad mi trayectoria escolar.

Les agradezco infinitamente el haber sido un consuelo en los días mas tristes y estar siempre pendientes de mí; su compañía y apoyo van de la mano con mis triunfos y alegrías.

Gracias por todos los momentos que hemos pasado juntos espero quiero que sepan que nunca había tenido amigos como ustedes los quiero muchísimo, por que me saben aceptar tal cual soy y por la confianza que se ha desarrollado entre nosotros nunca cambiaria los momentos que hemos pasado juntos y tendrán siempre mi cariño eterno nunca los voy a olvidar por que forman una parte fundamental de mi vida.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por ser mi alma mater y haberme acogido durante todos estos años en los que me he esforzado todos los días por ser digna de portar su emblema y de poder decirme parte de ella y por que mi esfuerzo y reconocimiento profesional que de ahora en adelante logre, será siempre poniendo en alto el nombre de mi universidad.

Mil gracias por que sin la oportunidad de pertenecer al alumnado de esta Universidad tan prestigiada no habría podido culminar mi plan de vida y el deseo de estudiar una carrera profesional, el pertenecer a esta institución me ha llenado de orgullo y felicidad al pertenecer a sus filas, Mil Gracias.

FES CUAUTITLÁN

Por haberme acogido durante tanto tiempo como un segundo hogar y haberme dado la oportunidad de convertirme en profesionista.

Por todo el conocimiento que adquirí al pertenecer a esta facultad, por haber puesto en mi camino a todas las personas importantes en mi vida como profesores, compañeros y amigos, por los momentos agradables que pase en las instalaciones, son momentos en mi vida que jamás voy a olvidar, los tengo grabados en mi memoria.

A MI ASESORA

Mil gracias por sabernos conducir en la elaboración de este trabajo que culmina una parte de mis estudios profesionales, por su comprensión y apoyo le doy las gracias infinitas, no tengo palabras para agradecerle todo lo que ha hecho por nosotras por todo esto le he tomado un gran cariño mil gracias. MCE Celia Rodríguez Chávez.

AL JURADO

Al honorable Jurado que me brindo sus conocimientos para la elaboración de la presente tesis.

LÉRYDA XIOMARA MORENO MATUS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por brindarme la oportunidad de estudiar y pertenecer a la máxima casa de estudios, por permitirme portar la sangre azul y piel dorada que tan codiciada es. Por todo esto me siento orgullosamente universitaria.

A LA FES-CUAUTILÁN

Por haberme acogido en sus aulas durante mis estudios universitarios y por ser un eslabón muy importante en mi desempeño profesional y en mi vida misma.

A MI PAPÁ: SALVADOR MARTÍNEZ AMEZCUA

Por brindarme la oportunidad de vivir y demostrarme que las barreras y debilidades son estados a los que uno decide entrar o salir.

Me siento orgullosa de la fortaleza e inteligencia que mi papá tiene como don...te amo papá.

A MI MAMÁ: GUADALUPE VELAZQUEZ BOLAÑOS

Por hacerme sentir y descubrir que soy capaz de llegar hasta el lugar más alto a donde nadie haya llegado. Por regalarme la oportunidad de existir y por ayudarme a aceptarme tal como soy. Su ternura y alegría de vivir me animan a seguir superándome. Mamá te amo.

A MI FAMILIA

Porque, aunque algunas veces, las cosas no vayan bien, siempre hemos permanecido unidos y ese valor ninguna persona lo puede quebrantar.

Oscarin nunca dejes de ser un niño tan intrépido y suspicaz.

Lili, Fercho y Mimi, amo la alegría con la que ven y viven la vida.

Lulú, tu perseverancia y pasión por aprender son un aliento para mi camino.

Chavita, haz demostrado que en la vida las "matemáticas" no lo son todo y que los dones que tienes de danzar y dibujar son muy especiales.

Edgarin, sigue como hasta hoy siendo un niño tan inteligente.

A todos los quiero mucho.

A MI ASESORA. MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

Por apoyarnos desde el inicio de nuestro trabajo y alentarnos a seguir siempre hacia delante. Por depositar su confianza en nosotras y por guiarnos hasta la consumación de este proyecto tan importante para mi compañera Léryda y para mí; y sobre todo por permitirnos conocer a esa persona tan humana como lo es usted. Mil gracias.

AL JURADO

Por ser parte de la culminación de nuestro trabajo y por dedicar parte de su tiempo en la concusión del mismo.

A MIS AMIGOS

Y a todas aquellas personas con quienes me he encontrado en el camino y han dejado huellas imborrables en mi corazón.

Agradezco infinitamente que hasta el día de hoy haya descubierto en todas las etapas de mi vida, el significado y el valor del amor a través de la amistad.

A todos estos maravillosos seres extendiendo mi gratitud por enseñarme a escuchar y a su vez por escucharme, por querer vivir la vida conmigo y ayudarme a vivirla con todo mi ser en los instantes más dichosos como en los más incomprensibles.

Su amistad y entrega incondicional, así como su elección de creer en mí capacidad de superación y perseverancia me incitan a agradecerse con todo mi cariño.

LAURA EDITH MARTÍNEZ VELAZQUEZ



ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>i</i>
OBJETIVO	<i>ii</i>
HIPÓTESIS	<i>iii</i>
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGIA	3
CAPÍTULO 1. La Organización en la Sociedad Actual	
1.1 Concepto y Objetivos de Organización	4
1.2 Características de una Organización	11
1.3 Recursos que integran una Organización	12
1.4 Clasificación de las Organizaciones	14
1.5 Áreas Funcionales	21
1.6 La Administración y sus Principios	27
1.7 El Proceso Administrativo como Herramienta de la Administración	44



CAPÍTULO 2. La Planeación: Base fundamental para el cumplimiento de los Objetivos en una Organización

2.1	Concepto e importancia de la Planeación	55
2.2	Naturaleza y Características de la Planeación	59
2.3	Objetivos y Funciones de la Planeación	60
2.4	Principios de la Planeación	65
2.5	Clasificación de la Planeación	68
2.6	Técnicas de Planeación	71
2.7	Proceso de Planeación Estratégica	73

CAPÍTULO 3. Trascendencia del Reclutamiento y Selección de Personal en los Recursos Humanos

3.1	Concepto de Recursos Humanos	84
3.2	Objetivos de los Recursos Humanos	86
3.3	Funciones de los Recursos Humanos	89
3.4	Concepto de Reclutamiento y Selección de Personal	92
3.5	Proceso de Reclutamiento y Selección	93
3.6	Fuentes de Reclutamiento	102



3.7 Importancia de los Medios de Reclutamiento para
eficientar éste en la Organización **110**

3.8 Factores que influyen en el Reclutamiento **111**

CAPÍTULO 4. La Importancia de la Planeación en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal

4.1 Planeación de Recursos Humanos **115**

4.2 Funciones y Objetivos de la Planeación de Recursos
Humanos **117**

4.3 Importancia de la Planeación de los Recursos Humanos
y Riesgos de la Falta de Planeamiento **120**

4.4 Planeación de Recursos Humanos y Exploración
del entorno **122**

4.5 Elementos y Técnicas de una Planeación eficaz de
Recursos Humanos **124**

4.6 Proceso de Planeación de Recursos Humanos **130**

4.7 Mejoramiento de la Eficiencia del Reclutamiento **133**

4.8 Desarrollo de la Planificación de Recursos
Humanos **135**



CASO PRÁCTICO: Propuesta de “La Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Consultoría de Recursos Humanos”

5.1	Antecedentes	139
5.2	Diagnóstico	143
5.3	Propuesta	149
CONCLUSIONES		163
ANEXOS		166
BIBLIOGRAFÍA		170
PÁGINAS DE INTERNET		173



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una de las sucursales de una empresa que se dedica al reclutamiento y selección de personal se ha detectado que el actual proceso de reclutamiento y selección está diseñado de tal forma que carece de rapidez en la ejecución de sus actividades lo que trae como consecuencia que las empresas-cliente estén en descontento con el servicio y resultados que se les ofrece; lo anterior se convierte en un conflicto grave para la empresa, por lo tanto es de vital importancia corregir este inconveniente lo más pronto posible.



OBJETIVO

Optimizar el proceso de reclutamiento y selección en una consultoría, utilizando la planeación efectiva.



HIPÓTESIS

Si utilizamos una planeación adecuada en el proceso de reclutamiento y selección de personal, la consultaría cumplirá uno de sus objetivos: "cubrir las vacantes en tiempo y forma"



INTRODUCCIÓN

En una organización existen diferentes recursos como lo son los Técnicos, Financieros, Humanos y Materiales que conjugados armónicamente sirven de apoyo para el logro de los objetivos y el funcionamiento adecuado de la administración.

Aunque todos estos recursos son necesarios para llegar a la finalidad de la organización, los Recursos Humanos son fundamentales ya que el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa y de él depende el desempeño y funcionamiento de los demás recursos.

Es por eso que, el contar con el personal idóneo y en el momento oportuno dentro de la organización, es esencial para el alcance de los fines de la misma. Pero, ¿Cómo podemos proveer a la compañía de la gente más capacitada para lograr estos fines?

Se considera que esto se puede lograr mediante una buena planeación en el proceso de reclutamiento y selección de personal y es por eso que la presente tesis se enfocará a hablar sobre la planeación en el proceso de reclutamiento y selección de personal y se tratarán los siguientes temas:



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Capítulo 1. Trata sobre la importancia de la organización, así como de sus herramientas para el logro de sus objetivos y sus áreas funcionales.

En el *Capítulo 2* se menciona como es que la planeación tiene un lugar importante para el logro de los objetivos de una organización, así como sus objetivos, técnicas, principios, etapas, etc.

Capítulo 3. Contiene la importancia de un buen reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos para la concreción de objetivos. Mencionaremos aspectos generales e importantes de los Recursos Humanos (concepto, objetivos y funciones).

El *capítulo 4* se enfoca a la importancia de la planeación en la función de reclutamiento y selección de personal, así como a la manera en que podemos hacer más eficiente este proceso.

Finalmente en el *capítulo 5* se presenta un caso práctico sobre la Planeación en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal de una Consultoría de Recursos Humanos.



METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter exploratorio, puesto que, a pesar de existir información sobre reclutamiento y selección de personal, ésta no se enfoca a la importancia de la planeación de su proceso. Entendiendo por **planeación** de recursos humanos como el "proceso de anticiparse y prevenir el movimiento de la gente hacia adentro, y hacia fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar cuando y donde haya vacantes"¹.

¹ BOHLANDER, George, Sherman Jr. Arthur W. et al. **Administración de Recursos Humanos**. Edit International Thomson Edits: Thomson Learning. 12ª ed. México 2001. Pág. 168



CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN EN LA SOCIEDAD ACTUAL

1.1 Concepto y objetivos de la organización

Desde la antigüedad los seres humanos han estado conscientes que lograr la eficiencia en su entorno y en las actividades que realizan, solo es posible mediante una buena ordenanza y una buena coordinación de todos y cada uno de los recursos con que cuenta una sociedad.

La palabra organización cuenta con tres sentidos uno etimológico que proviene del griego Organón que significa instrumento, un segundo sentido se refiere a la organización como parte fundamental de un grupo social y la tercera y última a la organización como parte de un proceso.

En otras palabras podemos decir que la organización es el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una sociedad para alcanzar sus metas.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.



Con el propósito de brindar una definición mas clara y podamos comprender el significado de la organización se proporciona la definición de algunos autores.

Agustín Reyes Ponce. "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"².

Eugenio Sisto Velasco. "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir"³.

Isaac Guzmán V. "Organizar es la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue"⁴.

^{2, 3, 4} MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración.** Edit Trillas. 7ª ed. México 2006. Pág. 106

Harold Koonntz y Cyril O'Donnell. "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para



supervisarlos y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa”⁵.

Stephen P. Robbins. “Organizar es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones”⁶.

Herbert G Hicks. “Una organización siempre incluye personas, estas personas están involucradas y otras en alguna forma, es decir, están interactuando.

Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de una clásica estructura. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones, espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

^{5, 6} IDEM Pág. 107, 108

Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar sus objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales”⁷.



Perrow. "Las organizaciones son entidades estables, duraderas con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todas las demás que les rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin los individuos son parte de ellas"^{7,8}.

Analizando los conceptos anteriores se concluye que **organización** es la coordinación de un grupo social consciente compuesto por personas y recursos que se relacionan entre si para alcanzar una meta o un objetivo en común.

Objetivos de la organización

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

^{7, 8} RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **Aspectos fundamentales de la teoría de las organizaciones.** 3ª ed. México 2006. Págs. 67 y 68

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado



Arias Galicia. "Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización"⁹.

George R Terry. "Objetivos son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador"¹⁰.

Agustín Reyes Ponce. "Objetivos son los fines que nos proponemos, entendiendo por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad"¹¹.

George L. Morrisey. "Objetivo es sencillamente una declaración de resultados finales a ser logrados y que pueden ser medidos"¹².

^{9, 10, 11, 12} RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **El proceso administrativo como herramienta de la administración.** 3ª ed. México 2006. Págs. 45 y 46

Koontz y O'donell. "Los objetivos son los fines por los cuales se esfuerza la gente, se conocen con una gran diversidad de nombres, tales como propósitos, misiones, metas o blancos, añadiendo que "objetivos" es un término usado comúnmente para indicar el final de



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos, mientras que la connotación de “blancos” o “metas” es casi invariablemente de operaciones específicas, cuantitativas o cualitativas, pero sin embargo, como en la práctica, a menudo no se hacen distinciones claras, se usan indistintamente esos términos.

Los objetivos están destinados a dar a la organización y sus miembros, las direcciones y propósitos de ella, y se deben expresar en términos de los resultados esperados.

Los objetivos en toda la organización deben estar relacionados y apoyarse mutuamente. De lo contrario, algunas unidades de la empresa pueden buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son benéficos para esa unidad, pueden ser perjudiciales o no ir en beneficio de los intereses de la empresa como un todo¹³.

¹³ IDEM Pág. 46

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS	ATIENDEN A:	POR MEDIO DE	DEPTOS. MAS IDENTIFICADOS
SERVICIOS	Consumidores o usuarios	Bienes y servicios de calidad y en las mejores condiciones de venta	Producción Comercialización



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

SOCIALES	Comunidad	Incrementar el bienestar socio económico de la región a consumir, materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo.	
	Gobierno.	Contribuir al sostenimiento de servicios públicos, mediante el pago de cargas tributarias.	*Recursos Humanos. *Relaciones Industriales *Jurídico.
	Personal.	Oportunidades de desarrollo y mejor nivel de vida.	
ECONÓMICOS	Inversionistas	Pagando dividendos	
	Acreedores	Pagando principal e intereses pactados.	
	Reparto de Utilidades	Personal.	*Contabilidad *Finanzas
TECNOLÓGICOS	Organización	Utilizar tecnologías en diversas áreas de la empresa. Alentar la inv. y contribuir al mejoramiento de técnicas para la creación de tecnología nacional.	*Producción *Recursos Humanos *Finanzas *Mercadotecnia

Fuente: Rodríguez de la Cruz, Eliel. Tesis, México 2004

Cuadro 1.1

En otras palabras los objetivos de una organización son los propósitos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado y son susceptibles de medirse, sean éstos del tipo que sean (servicios, sociales, económicos, tecnológicos).

1.2 Características de la organización



- A) "Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- B) Valor Instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- C) Unidad Temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- D) Amplitud de Ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- E) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede



confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

F) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

G) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante¹⁴.

1.3 Recursos que integran una organización

La eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman parte de una organización,

¹⁴ MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración**. Edit Trillas. 7ª ed. México 2006. Págs. 24 y 25

esta función corresponde a la etapa del proceso administrativo llamada Integración en donde existe la estructuración de las relaciones entre las funciones y actividades de los elementos materiales, técnicos y humanos de un organismo social que nos permita alcanzar el objetivo principal. Una organización tiene objetivos que cumplir mediante el esfuerzo coordinado entre



personas y recursos que hacen más viable la efectividad de ésta. Estos recursos se describen a continuación.

Recursos Humanos: Son los recursos mas importantes ya que el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa y de él depende el desempeño y funcionamiento de los demás recursos. Este factor no solo utiliza el esfuerzo o la actividad humana sino también los conocimientos, experiencias, aptitudes e intereses de las personas dándoles la cualidad de mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros, lo cual no sucede a la inversa. Se integran por todo el personal de una organización (operativos, técnicos, ejecutivos, etc.)

Recursos Financieros: Son los recursos monetarios que toda organización debe tener para que el cumplimiento de sus objetivos sean aun más factibles de realizar. Estos comprenden: dinero en

efectivo, acciones, obligaciones, préstamos de proveedores y acreedores, aportaciones de socios, etc.

Recursos Materiales: Son los bienes tangibles de una organización y representan una herramienta para la operación de ésta. Ante todo constituyen la empresa: sus edificios, maquinaria,



equipos, instrumentos o herramientas, materias primas, materias auxiliares, productos terminados, etc.

Recursos Técnicos: Son los bienes inmateriales en los que los demás recursos se apoyan para el logro de los objetivos. Es decir, son todos aquellos instrumentos que utilizados correctamente por el personal proporcionan orientación y coordinación para el desarrollo de soluciones. Son las relaciones estables que auxilian a coordinar los distintos recursos: sistemas de ventas, sistemas de producción, sistemas de finanzas, sistemas de contabilidad, sistemas de organización, sistemas de administración, etc.

1.4 Clasificación de las organizaciones

Los criterios para la clasificación de las organizaciones son diversos, se pueden encontrar catalogadas de acuerdo a la finalidad que

persiguen, por la actividad que desarrollan, por el origen de su capital, por su estructura legal, por su magnitud o tamaño, dependiendo del grado hasta el cuál estén estructuradas, etc.

A continuación se presentan dichos criterios de clasificación.



“Para **Juan Gerardo Garza** las organizaciones pueden clasificarse de la siguiente forma.

I Por su finalidad:

- a) *Organizaciones lucrativas;* buscan beneficios económicos, producen bienes y servicios para obtener utilidades.
- b) *Organizaciones no lucrativas;* no persiguen fines de lucro, no percibe utilidades.

II Por su actividad:

- a) *Industriales;* se realizan actividades de transformación.
- b) *Comerciales;* se dedican a la compra-venta de productos o satisfactores.
- c) *Agrícolas;* su actividad es explotar la agricultura, ganadería, pesca o silvicultura.

- d) *Servicios;* su actividad consiste en prestar un servicio a los consumidores, y ésta es intangible.

III Por el origen de su capital:

- a) *Privada;* son constituidas y administradas por particulares. Éstas buscan: rentabilidad y productividad, beneficios o utilidades, así como la satisfacción de necesidades.



- b) *Pública*; sus actividades dependen del estado, y la administración que éste les determine, es decir, de la función que les asigne (social o asistencial).

IV Por su estructura legal:

- a) *Personas físicas*, son todas aquellas personas o individuos que poseen obligaciones y derechos de goce y de ejercicio.
- b) *Personas morales*; el artículo 25 del Código Civil considera personas morales a:
1. Las naciones, los estados y los municipios.
 2. Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
 3. Las sociedades civiles y/o mercantiles.
 4. Los sindicatos y las asociaciones profesionales.
 5. Las demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123.
 6. Las sociedades cooperativas y mutualistas.
 7. Las sociedades distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

V Organizaciones especiales:



- a) *Organizaciones de Franquicias*; la franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.
- b) *Organizaciones maquiladoras*; son una modalidad de negocio que consiste en producir con insumos extranjeros importados temporalmente¹⁵.

“Guillermo de Jesús Camus las clasifica de acuerdo a su:

I Actividad o giro; esto es de acuerdo a la actividad que desarrollan:

¹⁵ RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **Aspectos fundamentales de la teoría de las organizaciones**. 3ª ed. México 2006. Págs 26, 27

1. ***Industriales***; su principal actividad es la de producir bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales primas. A su vez se dividen en:

- a) *Extractivas*; se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.
- b) *Manufacturas*; son aquellas que transforman las materias en productos terminados, y éstas pueden subdividirse en:



Empresas que producen bienes de consumo final y empresas que producen bienes de producción.

c) *Agropecuarias*; su actividad consiste en la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. *Comerciales*; su función es la compra-venta de productos terminados, es decir, son intermediarias entre el productor y el consumidor. También se encuentran divididas en:

a) *Mayoristas*; son aquellas que realizan ventas en grandes cantidades para otras empresas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) *Minoristas o detallistas*; venden sus productos en cantidades pequeñas al consumidor.

c) *Comisionistas*; venden las mercancías que los productores les dan a consignación; y por realizar esta función se les otorga una ganancia o comisión.

3. *Servicio*; brindan un servicio a la comunidad, sus fines pueden ser lucrativas o no lucrativas

II Origen del capital; en base al origen de las aportaciones del capital y a quienes van dirigidas sus actividades, se clasifican en:



1. *Públicas*; el capital de estas organizaciones pertenece al Estado y, generalmente, su fin es satisfacer necesidades sociales. Se clasifican en:

- a) *Centralizadas*
- b) *Desconcentradas*
- c) *Estatales*
- d) *Paraestatales*
- e) *Descentralizadas*

2. *Privadas*; el capital es propiedad de los inversionistas privados y su finalidad es lucrativa. Estas pueden ser:

- a) *Nacionales*; cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros.
- b) *Extranjeras*; cuando los inversionistas son extranjeros.
- c) *Transnacionales*; cuando el capital es en mayor proporción de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

III Magnitud o tamaño; según el criterio de Nacional Financiera, las dividen en:



1. Pequeñas, medianas y grandes; a su vez se dividen en:

a) *Ventas:* local, nacional, internacional

b) *Finanzas*

c) *Producción:* artesanal, mecanizada, altamente mecanizada, automatizada.

d) *Personal*¹⁶.

¹⁶ IDEM Págs 28 y 29

1.5 Áreas funcionales

Las áreas funcionales de una organización, también conocidas como áreas de responsabilidad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza una empresa con el fin de llegar al cumplimiento de sus objetivos.

Las áreas más comunes en cualquier empresa son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

Debido a esto se debe conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende estas cuatro áreas, ya que en la exclusión de alguna de ellas, ésta no podría funcionar, y ocasionaría que no se cumplieran los objetivos y propósitos determinados.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Es de vital importancia especificar las funciones de cada una de estas áreas, ya que de éstas depende el ejercicio de una organización mediante su coordinación y las etapas del proceso administrativo.

Las actividades principales de las áreas funcionales son:

Producción. Es la función de hacer o fabricar determinado producto para satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

Es uno de los departamentos mas importantes ya que formula y desarrolla los procedimientos para la fabricación de productos al abastecer y combinar todos los recursos con que cuenta una organización que se requieren para la elaboración de un producto.

Entre sus funciones principales se encuentran.

- **Ingeniería del producto** (diseño del producto, pruebas de ingeniería, asistencia a mercadotecnia).
- **Ingeniería de la planta** (diseño de instalaciones, mantenimiento y control de equipo).



- **Ingeniería industrial** (estudio de métodos, medida de trabajo, distribución de la planta).

- **Planeación y control de la producción** (programación, informes y avances de la producción, estándares, abastecimiento, tráfico, embarque).

- **Compras nacionales e internacionales.** (fabricación, manufacturas, servicios).

- **Control de calidad.** (normas y especificaciones, inspección y prueba, registro de inspecciones, métodos de recuperación).

Mercadotecnia. Es una función importante dentro de la organización, ya que a través de ella se cumplen algunos de sus propósitos.

El principal blanco es crear lo que el consumidor quiere y necesita, en el momento y lugar oportuno a un precio accesible, para cubrir los gustos y necesidades de estos. No hay que perder de vista que las empresas están orientadas a la satisfacción de las necesidades de sus clientes para que, así mismo obtengan un beneficio.

El área de mercadotecnia tiene como funciones:



- **Investigación de mercados** (planeación y desarrollo del producto, empaque, marca, precio, distribución y logística).
- **Administración de ventas** (comunicación, promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas, estrategias de mercado).

Finanzas. Esta función es necesaria en cualquier empresa debido a que es la encargada de trabajar a través de movimientos de dinero.

Esta área es la que proporciona la información de las necesidades económicas de una organización, procurando disponer de los recursos económicos necesarios para cada departamento de la misma.

El área de finanzas tiene como objetivo el máximo aprovechamiento y administración de todos los recursos.

Sus principales funciones son:

- **Financiamiento** (planeación financiera, relaciones financieras).
- **Tesorería** (obtención de recursos, inversiones).
- **Contraloría** (contabilidad general, contabilidad de costos).



- **Presupuestos** (auditoría interna, estadística).
- **Crédito y cobranza** (impuestos).

Recursos humanos. El propósito de los recursos humanos es proveer del personal idóneo, en el momento oportuno, así como conservar a su equipo humano de trabajo cuyas características y desempeño vayan enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

El proveer del personal idóneo a la misma es una tarea específica del reclutamiento y selección así como la capacitación y el desarrollo, ya que si su personal no se encuentra a la vanguardia no se realizarán a la perfección los objetivos.

Entre sus funciones encontramos:

- **Capacitación y empleo** (reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción, transferencias y ascensos).
- **Sueldos y salarios** (Análisis y valuación de puestos, calificación y méritos, remuneración y vacaciones).



- **Relaciones laborales** (comunicación, contratos colectivos de trabajo, disciplina, investigación personal, relaciones de trabajo).
- **Servicios y prestaciones** (actividades recreativas, Actividades culturales, prestaciones).
- **Higiene y seguridad** (servicio médico, compras e higiene y seguridad, ausentismo y accidentes).
- **Planeación de recursos humanos** (inventario de recursos humanos, rotación, auditoría de personal).

Los recursos humanos son un factor importante en la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el buen funcionamiento de los demás recursos ya que poseen características que los hacen diferentes, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una organización, de sus conocimientos y su experiencia depende el logro de sus objetivos.

Es importante conocer las funciones de cada área, así como el tamaño, giro y políticas de la empresa.

Cabe mencionar que todos los recursos son parte fundamental de la organización ya que ésta no podría funcionar si faltara alguno de



ellos, puesto que, cada uno, da su granito de arena para que en conjunto se cumplan los objetivos y se desarrolle ésta en general.

1.6 La administración y sus principios

Antecedentes de la administración (breve reseña)

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente, se puede afirmar que la administración es tan antigua como el hombre. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron en organizaciones formales. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. En toda su larga historia la administración se desarrolló con una lentitud impresionante, pero a partir del siglo XX las personas le dieron su mayor importancia. De todo lo anterior, los eventos y personajes que marcaron su huella los mencionamos a continuación:



AÑO APROX	INDIVIDUO O GRUPO ETNICO	CONTRIBUCIONES IMPORTANTES
5000 a.C.	Sumerios	Escritura: Conservación de registros.
4000	Ejipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
1491	Hebreos	Concepto de organización.
1100	China	Se reconoce la necesidad de organización, planeación, dirección y control.
400	Sócrates	Enunciación de la universalidad de la administración.
350	Griegos	Método científico aplicado.
350	Platón	Enunciación del principio de especialización.
20 a.C.	Jesucristo	Unidad de mando. Relaciones humanas.
1525	Nicolás Machiavelo	Principio de confianza en el consentimiento de masas.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización
1915	Henry Fayol	1ª teoría completa de la admón. y principios administrativos.
1950	Peter Drucker	Administración por resultados.
1969	Douglas Mc Gregor	Teoría "X" y "Y"
1997	Annie Brooking	Administración de capital intelectual de la empresa.
2000	Acs Zoltan	Redes.
2002	M.J. Orlekauski	Equipos virtuales dispersos.

Fuente: Claude S,George. Historia del pensamiento administrativo México 2005

Cuadro 1.2



Existe una herramienta que coordina todos los elementos para lograr los fines previamente establecidos. La Administración es esta técnica que auxiliada a su vez por principios y "subherramientas" ayuda a guiar todos los componentes de la organización hacia su blanco final.

Concepto de Administración

La administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

"Se dice que la administración es realizar algo a través de otro"¹⁷, se analizarán algunas definiciones de administración para tener mas claro este concepto.

Harold Koontz y Cryll O` Donnell: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"¹⁸.

Isaac Guzmán Valdivia. "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados"¹⁹.



^{17, 18, 19} MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración**. Edit Trillas. 7ª ed. México 2006. Pág. 23

George R. Terry "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"²⁰.

José Antonio Fernández Arenas. "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"²¹.

Fayol: "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar"²².

James D. Mooney: "Administración es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana"²³.

Peterson y Plowman: "Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"²⁴.

^{20, 21} IDEM Pág. 23

^{22,23,24} RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **El proceso administrativo como herramienta de la administración**. 3ª ed. México 2006. Págs. 144 y145.



Agustín Reyes Ponce. “La palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia, y de “minister” vocablo compuesto de “minús.” comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. Si “magíster” (magistrado) indica una función, “minister” expresa precisamente lo contrario, subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro”²⁵.

Basándose en esto se puede definir a la administración como el ordenamiento de un grupo social que trabaja conjuntamente para alcanzar un objetivo común y así lograr su máxima eficiencia.

Objeto de la Administración

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrador, debido a que en el momento en que delega autoridad y funciones, dirige y coordina a los demás a realizar

²⁵ IDEM Pág. 146



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

determinada actividad se le denomina administrador, siempre y cuando estas actividades se realicen en un organismo social.

La experiencia y los estudios demuestran una justificación a que el hombre desde su aparición en la tierra se agrupa en sociedad, debido a que de manera individual no podría realizar todas las actividades por el mismo, todos necesitamos de otros para lograr el fin común que se persigue.

Por lo tanto la unión moral de hombres es el objeto sobre el cual recae la administración precisamente el elemento coordinación sistemática de medios, es decir la administración necesariamente se da en un organismo social.

Finalidad de la Administración

De lo anterior se puede mencionar que el hombre al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, solo lo puede conseguir a través del mejoramiento de una serie funciones que, como se mencionó anteriormente, es imposible realizarlo por una sola persona, o se haría sobre la base de la imperfección.

Lo social no solamente suma, si no multiplica la eficiencia de la energía individual, por ejemplo en una industria moderna la



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

unión de los trabajadores, la cual, si no cuenta con una eficiente organización y dirección, no podría lograr un fin común para la que fue creada, cabe mencionar que entre una forma de organizar y aprovechar el trabajo de estos hombres existirá formas más eficientes que otras.

Algunos sistemas de control de las actividades pueden dar mejores resultados en las formas de cuidar y establecer la disciplina, el dar ordenes, algunas serán mejores que otras, esto quiere decir que entre las formas de coordinar a las personas y cosas que forman un determinado organismo social y precisamente hablando de la manera en que se coordinen se obtendrá el mejor resultado, ya que la coordinación entre el factor humano y cosas no solo aprovecha mejor si no también multiplica la eficiencia de cada elemento, ya que sin estos factores seria inútil o insuficiente el trabajo realizado.

Esto significa que la coordinación es la forma como se estructure o maneje una empresa, la administración busca en forma directa la obtención de máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales.

Un buen administrador no lo es precisamente por ser buen profesional; si no por las cualidades o técnicas que posee



específicamente para coordinar todos los elementos en la forma más eficiente.

La coordinación se considera como la esencia misma de la administración, coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armónico de varias cosas, supone por lo mismo que existen diferentes personas y medios orientados a la realización de un fin común.

“El término de coordinación responde mejor a la esencia de la administración, ya que ésta es una acción de quien está administrando, esta actividad resulta de la misma administración y a su vez logra el fin perseguido”²⁶.

Roles administrativos

A fines de los sesenta **Henry Mintzberg** estudió a varios ejecutivos en su trabajo, basado en sus observaciones concluye que existen diez roles diferentes pero altamente interrelacionados que los administradores desempeñan.

²⁶ REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica**. Edit Limusa. México, 2001.
Pág. 18 y 19



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

El término *roles administrativos* se refiere a los comportamientos atribuibles a un trabajo, estos roles pueden clasificarse como: aquéllos que se relacionan con la transferencia de información y aquéllos que se involucran en la toma de decisiones.

“Estos roles se clasifican en: Roles interpersonales, roles informativos, roles decisionales”²⁷.

²⁷ STEPHEN P, Robbins. et al. **Administración**. Edit Prentice Hall. 8ª ed. México 2005. Pág. 6–9

Rol	Descripción	Actividades Identificadas
<i>Interpersonal</i>		



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Representante	Líder simbólico obligado a desempeñar una serie de funciones rutinarias de carácter legal o social	Ceremonias, requerimientos de status y solicitudes.
Líder	Responsable de la motivación y activación de subordinados, responsable de la contratación del personal.	De hecho todas las actividades administrativas que involucren a los subordinados.
Enlace	Desarrolla y mantiene una red de contactos e informadores que proporcionan privilegios e información	Control de correspondencia trabajo externo y otras actividades con personas ajenas.

Informativo

Monitoreo	Busca y recibe información en gran medida reciente, para desarrollar una comprensión de la organización	Manejo de la correspondencia y contactos jerarquizados relacionados con la recepción de información
Diseminador	Transmite la información recibida de fuera a los miembros de la organización alguna información actual,	Distribución de la correspondencia dentro de la organización con fines informativos, contactos verbales relacionados con los flujos de información a subordinados.
Portavoz	Transmite información a individuos externos respecto a los planes, políticas, acciones y resultados de la organización.	Juntas directivas; manejo de la correspondencia y contactos que se relacionen con transmisión de información al exterior.

Fuente: STEPHEN P, Robbins. et al. **Administración**. Edit Prentice Hall. 8ª ed. México 2005.

Cuadro 1.3

Decisional



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

<p>Empresario</p>	<p>Investiga la organización y su ambiente buscando oportunidades e inicia proyectos de mejora para generar cambios, supervisa también el diseño de ciertos proyectos</p>	<p>Sesiones de estrategia y revisión que involucren el inicio o diseño de proyectos de mejora.</p>
<p>Manejador de problemas</p>	<p>Encargado de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas importantes e inesperados.</p>	<p>Sesiones de estrategia y revisión relacionados con problemas y crisis.</p>
<p>Asignador de Recursos</p>	<p>Responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; de hecho la toma o aprobación de todas las decisiones significativas de la organización.</p>	<p>Calendarización, solicitudes de autorización; cualquier actividad relacionada con presupuestación y programación del trabajo de los subordinados.</p>
<p>Negociador</p>	<p>Encargado de representar la organización en las principales negociaciones.</p>	<p>Negociación.</p>

Fuente : STEPHEN P, Robbins. et al. **Administración**. Edit Prentice Hall. 8ª ed. México 2005.

Cuadro 1.4

Importancia de la administración



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos para mencionar su importancia:

1- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

2- Donde exista un organismo social allí estará presente la administración. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea éste.

3- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

4- En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

5- La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

6- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

7- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. El éxito de un organismo social depende directa o indirectamente de su buena administración, y solo a través de esta, sus elementos materiales, humanos y técnicos son eficientes.

8- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

9- La administración técnica, es indiscutible y obviamente esencial por su magnitud y complejidad, para las empresas pequeñas y medianas la única posibilidad de competir es basándose en el



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

mejoramiento de su administración. La elevación de la productividad depende también de una adecuada administración.

10- La administración simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

11- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad ya que se basa en lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Para concluir podemos decir que la administración es importante por que se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

Principios administrativos

“Según Fayol los principios administrativos se clasifican en 14. A continuación se mencionan:



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1) División del trabajo. Este principio es el mismo que la “división de trabajo” de Adam Smith. La especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores.

2) Autoridad. Los administradores deben estar en posibilidad de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. Sin embargo, junto con la autoridad está la responsabilidad. Siempre que se ejerce autoridad, surge la responsabilidad.

3) Disciplina. Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización. La buena disciplina es el resultado del liderazgo efectivo, de un claro entendimiento entre administración y trabajadores en lo concerniente a las reglas de la organización y el uso juicioso de castigos por infracciones a las reglas.

4) Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.

5) Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.



6) Subordinación de los intereses particulares al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.

7) Remuneración. Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios.

8) Centralización. Se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones. El que una decisión sea centralizada (administración) o descentralizada (a subordinados) es cuestión de una adecuada proporción. El problema es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.

9) Cadena escalar. La línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera. Sin embargo, si seguir esta escalera genera retrasos, pueden permitirse las comunicaciones cruzadas si todas las partes están de acuerdo y se mantiene informados a los superiores.

10) Orden. Las personas y los materiales deben estar en lugar correcto en el momento preciso.

11) Equidad. Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.



12) Estabilidad del personal. Un alto cambio de empleados es ineficiente.

La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.

13) Iniciativa. Los empleados a quienes se permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.

14) Unión del personal. El promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización²⁸.

La administración resulta importante en cualquier organismo social ya que simplifica el trabajo al establecer estos principios, métodos y procedimientos para el logro y efectividad de los procesos.

²⁸ REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica**. Edit Limusa. México, 2001.
Págs. 18 y 19

La administración se encuentra en cualquier lugar, en la casa, en una escuela, en cualquier sitio en donde exista interacción entre hombres y medio ambiente, en donde la productividad y eficiencia se encuentran en relación directa mediante la buena aplicación de la administración.

Cabe mencionar que existen herramientas que ayudan a la administración (proceso administrativo) y el seguimiento de sus fases y etapas en conjunto nos ayudan a ser mas eficaces en cuanto



al logro de los propósitos de la organización ya sean específicos o generales, es decir, que aplica en todos los niveles de una organización formal.

1.7 El proceso administrativo como herramienta de la administración

Un proceso es el conjunto de pasos y etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

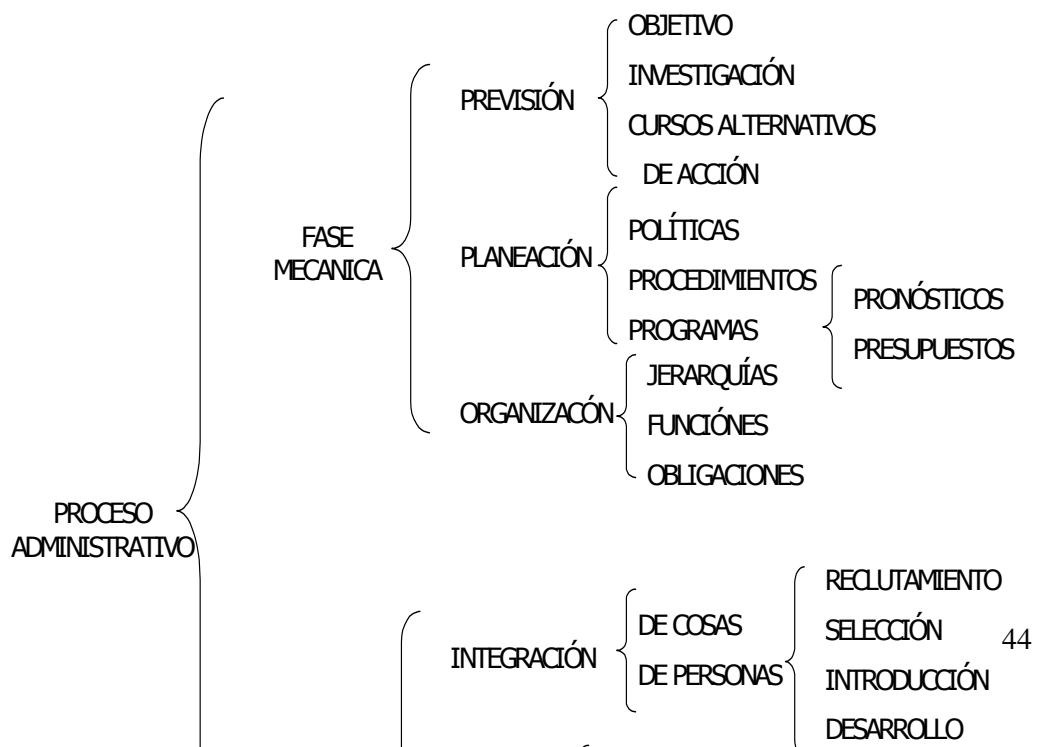
Este proceso consta de 2 fases una Mecánica y la otra Dinámica, la mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse pensando siempre a futuro mientras que la fase dinámica se refiere a como manejar determinado organismo social.

La administración es de carácter social y se rige por una serie de valores que le proporcionan validez moral e información ética que debe orientar la conducta del administrado, el observar estos



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier organismo social.





Proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce

Previsión

Implica la idea desde el punto de la anticipación a los eventos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, la previsión es la base fundamental para el proceso de planeación.

Para llevar a cabo la previsión es necesario:

- Fijar objetivos y fines que se persiguen.
- Investigar los factores positivos y negativos que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de objetivos.



- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

La previsión se define como el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma organización.

Planeación

La planeación fija con precisión lo que va hacerse, esta consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, así como los tiempos y números necesarios para su realización.

Goteles ha dicho que planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido, Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

Cuando usamos el término planeación nos referimos a la planeación normal. Existen objetivos específicos, estos por lo general se encuentran disponibles para todos los miembros de la organización, por otro lado los programas específicos de acción existen para el logro de los objetivos.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las acciones que la administración debe tomar ante el cambio. Las fuerzas de la planeación miran hacia delante, prevén los cambios, consideran el impacto de estos cambios y desarrollan propuestas apropiadas. Los objetivos son la base de la planeación.

Organización

La palabra organización se refiere a estructurar los elementos que corresponden a la parte administrativa, se refiere a como deben ser las funciones, niveles jerárquicos y actividades, se refiere a las funciones que deben realizarse en todos los niveles de la organización viendo a un futuro inmediato de los planes de dicha organización.

La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica explica de manera concreta como y quién va hacer cada cosa.

La organización por ser el elemento final de aspecto teórico recoge completa y lleva hasta los últimos detalles todo aquello que se analiza en la previsión y la planeación señalado como debe ser una empresa.

Integración



Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse y cuándo realizarlo. La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo debe realizarse, falta todavía los elementos materiales y humanos que llenen los planes formados por la planeación y la organización, esta es la función de la integración en todas las áreas administrativas de una organización.

La integración es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo de ella depende en gran parte la teoría formulada en la etapa constructiva o estática y que tenga la eficiencia prevista y planeada.

La integración es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico, aunque se dé una mayor amplitud al iniciarse la operación en un organismo social.

Integración de cosas



La integración de cosas, se estudia en todo su detalle en las áreas de producción, ventas y finanzas. Si la integración como todas las partes de la administración se conocen como técnicas, éstas deben fundamentarse en base a principios generales que sirvan como base a las políticas y al mismo tiempo debe usar técnicas respectivas.

Integración de personas

Se ha dicho que la integración, hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requiere cuatro campos, los cuales son:

- a) Reclutamiento: tiene por objeto, hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección: tiene por objeto escoger los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos de acuerdo con el principio enunciado antes. Se ha comprobado con una serie de pruebas que bajo el criterio de requerimientos puedan ir desechando a los candidatos inadecuados para diversos puestos, hasta dejar a los apropiados.
- c) Introducción. Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.



d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Dirección

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador.

Fayol define la dirección como “una vez constituido un grupo social se trata de hacerlo funcionar”.

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados para la obtención de los objetivos y a su vez la máxima eficiencia de la administración.

Notemos que la dirección es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar los demás elementos.

Si se prevé, planea y organiza, integra y realiza, es solo para bien realizar, otra razón de su importancia radica en que este elemento de la administración es el real y humano.



La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para la cual deben precisarse sus tipos, elementos y clases, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerzan y controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la organización.
- e) Se considera una división en el estudio de estas partes, las cuales son: delegación, autoridad, comunicación y supervisión.

Control

Maddock: "es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"



El control es la recolección del sistema de datos; para conocer la realización de los mismos.

El control es la parte de la administración y el proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y de planes, se ajusta a las necesidades de la organización. Dicho concepto comprende la finalidad básica, la directriz o estatuto, así como un plan de organización y de acción para la retroalimentación de la administración”²⁹.

²⁹ IDEM Págs. 99–359



CAPÍTULO 2

LA PLANEACIÓN: BASE FUNDAMENTAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN

2.1 Concepto e importancia de la planeación

Al iniciar cualquier acción de la administración es necesario conocer hasta dónde pretende llegar es decir los resultados que desea obtener, así como las condiciones y elementos necesarios para lograr los planes que tiene dicho grupo social.

El carecer de los recursos necesarios implica riesgos como son desperdicios de esfuerzos, de recursos y una administración no completa.

La planeación es una de las etapas del proceso administrativo y establece las bases para determinar los elementos a lograr, si no existiera ésta, no se podría tener una eficiencia, debido a que los objetivos deseados se deben planear con anterioridad.

La planeación fija con precisión lo que va hacerse, ésta consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los



principios que habrán de orientarlo, así como los tiempos y números necesarios para su realización.

Se presentan diversas definiciones con el fin de conocer y analizar la planeación.

Agustín Reyes Ponce "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización"³⁰.

George R. Terry "planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarios para alcanzar los resultados deseados"³¹.

Jorge L.Oria "función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, procedimientos y programas de una organización"³².

^{30, 31, 32} MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración**. Edit Trillas. 7ª ed. México 2006. Pág. 63



José Antonio Fernández Arenas "la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas"³³.

Leonard J. Kazmier. "La planeación consiste en determinar los objetivos y formular procedimientos y métodos para lograrlos"³⁴.

Robert N. Anthony. "Planear es el proceso de decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor"³⁵.

Burt K. Scanlan "sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes y procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias"³⁶.

Basándose en estas definiciones llegamos a siguiente conclusión:

^{33, 34, 35, 36} IDEM Pág. 63

La planeación es prever las situaciones futuras determinando el mejor camino para lograr el cumplimiento de los objetivos



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

establecidos, tomando la decisión mas adecuada en cuanto al logro de los mismos.

Es el proceso de determinar objetivos y definir mejor la manera de alcanzarlos. La determinación de los objetivos así como el curso de acción para lograrlo, es un esquema detallado que se realizará a futuro.

En otras palabras planear es hacer que ocurran las cosas que de otro modo no habrían ocurrido; la experiencia corrobora que los administradores y empresas que planean superan a los que no lo hacen.

Importancia de la planeación

Esta función administrativa es la que marca la pauta a las demás funciones del proceso administrativo, ya que busca conocer e indicar cuáles son las alternativas de acción para la organización, que existen en su medio, surgiendo de ahí los objetivos.

La planeación al ayudarnos a definir objetivos, prácticamente nos indica las acciones y recursos que se requieren para lograrlos.

Los planes determinados en la planeación, nos sirven en la etapa de control como elemento de comparación, ya que éste seria imposible si no se elabora un plan previo; sin planes se trabaja a ciegas,



además de que durante el desarrollo del proceso administrativo, los planes son los instrumentos que orientan las acciones administrativas.

También es importante debido a que fijará programas, presupuestos y políticas a seguir según sean los objetivos, determinando el tiempo requerido y finalmente considerar la asignación de recursos dirigidos a su realización.

“La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. También aclara las consecuencias de las acciones que la administración debe tomar ante el cambio. Las fuerzas de la planeación miran hacia delante, prevén los cambios, consideran el impacto de estos cambios y desarrollan propuestas apropiadas”³⁷.

2.2 Naturaleza y Características de la Planeación

- ❖ “Contribuye en forma positiva a lograr objetivos
- ❖ Es requisito para la organización, ejecución y control

³⁷ REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica**. Edit Limusa. México, 2001. Págs. 165 y 166

- ❖ Es una función de todo Ejecutivo
- ❖ Persigue la eficiencia de los planes”³⁸.



Características de una buena planeación

- ✓ "Se busca la información disponible y expectativas del entorno
- ✓ Involucra a los subordinados y asigna responsabilidades
- ✓ Incluye la identificación personal y organizacional
- ✓ Se relaciona con la certidumbre e incertidumbre
- ✓ Es Intelectual por naturaleza
- ✓ Es continua y permea toda la empresa
- ✓ Consigue que sucedan las cosas
- ✓ Establece bases para el control"³⁹.

2.3 Objetivos y funciones de la planeación

En general los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

^{38, 39} IDEM Págs. 166 y 167

Los objetivos o propósitos específicos de la planeación se alistan a continuación:

- Reducir el impacto del cambio.



- Minimizar el desperdicio y la redundancia.
- Fija los estándares para facilitar el control.
- Dar dirección a los administradores como a los no administradores.
- Reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio.
- Aclarar las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio.
- Por último, la planeación establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control, es decir, en la planeación desarrollamos los objetivos.

Las fuerzas de planeación miran hacia delante, prevén los cambios, consideran el impacto de estos cambios y desarrollan respuestas apropiadas.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Los objetivos de la planeación deben tener ciertas características que los hagan reales, viables y confiables. Estas características se mencionan enseguida:

- a) "Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

- b) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

- c) Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

- d) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- e) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.



- f) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos)⁴⁰.

Funciones de la planeación

Según **Münc** **Galindo** la planeación es esencial para el funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden surgir en el futuro, se toman las medidas necesarias con el fin de afrontar la situación.

⁴⁰ IDEM Págs. 168 y 169

Dentro de la planeación se encuentran fundamentos básicos:

- Σ Proporciona el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Σ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.



- Σ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Σ Condiciona a las empresas con el ambiente que le rodea.
- Σ Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando las corazonadas o empirismos.
- Σ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Σ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Σ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Σ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Σ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa⁴¹.

⁴¹ ÍDEM Pág. 174

2.4 Principios de la planeación

Todas las etapas del proceso administrativo se rigen a través de una serie de principios que resultan indispensables para lograr una buena administración.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Según Münch Galindo los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Dentro de la planeación encontramos los siguientes principios.

- **Factibilidad:** esto quiere decir que siempre lo planeado debe ser alcanzable es inútil elaborar planes demasiado ambiciosos y poco alcanzables, la planeación siempre debe adaptarse a la realidad y el medio ambiente en que se desarrolla lo planeado.
- **Objetividad y cualificación:** siempre al planear es necesario basarse en datos reales, precisos y exactos, nunca se debe planear en especulaciones, este principio es también conocido como precisión debido a que es necesario utilizar datos fidedignos.

La planeación será más confiable siempre que sea cuantificada o expresada en tiempo, dinero y cantidades, la cuantificación facilita la ejecución y evaluación de los planes.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.



Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre existirá algo que no podrá planearse en detalle, pero en la medida que se fijen los planes, será menor en determinado campo, los planes constituyen el esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- **Flexibilidad:** al elaborar un plan siempre se debe tener en cuenta situaciones imprevistas que conducen a nuevos caminos y debe tener la facilidad de adaptarse a éstos y solucionarlos de la mejor manera.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón parte imprevisible.

Este principio puede parecer contradictorio con el principio anterior, pero este no es inflexible es lo que no amoldarse a cambios accidentales que muy frecuentemente surgen en las organizaciones.



Todo plan preciso debe prever en lo posible los cambios que pueden ocurrir ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal estableciendo sistemas para su rápida revisión.

- **Unidad.** Todos los planes específicos de una empresa deben adaptarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican a una empresa deben estar coordinados e integrados para que en realidad pueda decirse que existe un plan general.

En el momento en que existan planes inconexos para cada función, existirá contradicción por esto los diversos planes que se aplican en un departamento básico en una empresa deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan se abarquen las funciones de todos los departamentos.

Si el plan es de principio de orden, y este orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar uno solo.



- **Del cambio de estrategias:** este principio se refiere a que si un plan se extiende en cuanto a su tiempo de realización se debe reestructurar completamente, esto no quiere decir que se abandonen el propósito de dicho plan mas bien se refiere a un cambio en el curso de acción para realizarlos.

2.5 Clasificación de la planeación

Los planes que cubren a toda organización, que establecen los objetivos generales de la organización y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente se llaman **planes estratégicos**, aquellos que especifican los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales se llaman **planes operacionales**.

Los planes en cuanto a un periodo establecido se pueden clasificar en:

- a) *Corto plazo:* cuando se establece que la realización de un determinado plan será menor a un año, limitan a la administración los elementos clave que por lo común está dentro de la discreción administrativa y son tratados como fijos, éstos a su vez se subdividen en:

Inmediatos y Mediatos



Los inmediatos son los que se establece a realizar en menos de seis meses y a su vez los mediatos se establecen realizarlos en un periodo mayor a seis meses pero siempre menor a un año.

b) Mediano Plazo: Se establecen realizar los planes en un periodo de uno a tres años.

c) Largo Plazo: son aquéllos que se proyectan a un tiempo mayor a tres años y ven todos los compromisos como variables.

Los planes también pueden categorizarse por su especificidad.

Cuando la mayoría de nosotros pensamos en la planeación pensamos en **planes específicos**, estos son definidos con claridad y no admiten interpretación, pero hay momentos en los que la administración prefiere usar los **planes direccionales** para facilitar la flexibilidad.

Algunos autores se refieren a la planeación que abarca la empresa en su totalidad integrando todos los planes que tiene la organización para lograr su objetivo específico.



Dentro de éstas las clasifican como:

1. Estratégica.

Establece los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes, ésta es diseñada por los integrantes de mayor jerarquía de la empresa los cuales tienen como función la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, esto es a largo plazo y comprende la realización de toda la empresa.

2. Táctica o funcional.

Ésta determina planes más específicos que requiere cada uno de los departamentos de una empresa, éstas son establecidas por gerentes de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos al establecerlos y llevarlos a cabo se dan en el mediano y corto plazo y estos abarcan un área de actividad específica.

3. Operativa.



Se rige en cuanto a lineamientos establecidos en la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles de la empresa es decir determina los planes operativos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2.6 Técnicas de planeación

Para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes.

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe la complejidad de éstas. Las técnicas varían, y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada una de las empresas.

Las técnicas de planeación para formular planes, en su presentación, explicación y discusión suelen ser lo más abundantes y diversas dentro de todas las etapas de la administración.

Las técnicas más usadas son:



- Manuales de objetivos y políticas departamentales, etc.

- Diagramas de proceso y de flujo que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explica un procedimiento.

- Gráficas de Gant, las cuales tienen por objetivo controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

- Programas de muy diversas formas, especialmente los que se presentan bajo la característica de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.

Partes de la Planeación

1. Fines: especificar metas y objetivos.
2. Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
3. Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan; definir cómo se habrán de adquirir o generar, y cómo habrán de asignarse a las actividades.
4. Realización: diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.



2.7 Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas.

Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la ampliación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va a seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.



Si bien, los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse al menos conceptualmente de la siguiente manera:

Paso 1. Formulación de metas

“El paso mas importante del proceso de planeación estratégica es la fijación de las metas de la organización, estas incluyen la revisión y

comprensión de los propósitos de la empresa, la definición de su misión, y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión a términos concretos.

El paso clave es la definición de la misión de la empresa. Antes de decidir cuáles van a ser sus objetivos, los gerentes tienen que conocer el propósito y la misión de sus organizaciones.

Paso 2. Identificación de objetivos y estrategias actuales

Una vez que se ha definido la misión de la organización y que se ha traducido en objetivos concretos, los gerentes están preparados para la siguiente etapa del proceso. El primer paso es identificar los objetivos y estrategia actuales.



A veces la misión y objetivos que se definen de nuevo serán muy parecidos a aquellos en que se basa la estrategia actual, pero otras veces el proceso de formulación de metas produce un cambio sustancial en la misión y objetivos; esto es especialmente cierto si la organización no ha venido cumpliendo objetivos claves.

Paso 3. Análisis ambiental

El conocimiento de las metas y estrategia existente de la organización ofrece un marco para definir qué aspectos del ambiente tienen la mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. El propósito del análisis ambiental es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización pueden influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

Paso 4. Análisis de recursos

Las metas y estrategia existente de la empresa dan también un marco para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para



identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Estas son los puntos fuertes y puntos débiles de la organización frente a sus competidores actuales y posibles competidores futuros. La cuestión no es “¿Qué hacemos bien o mal?” sino más bien “¿Qué estamos haciendo mejor o peor que cualquier otra persona”?

Hofer y **Schendel** ofrecen cuatro pasos para analizar los recursos:

1. Desarrollar un perfil de los principales recursos y destreza de la organización en tres áreas principales: financiera, física, organizacional y humana y tecnológica.
2. Determinar los requisitos claves para el éxito de los segmentos producto-mercado en que compite o podría competir la organización.
3. Comparar el perfil de los recursos con los requisitos claves de éxito, a fin de determinar las principales fortalezas sobre las cuales se pueda basar una estrategia efectiva, y las principales debilidades que deben vencerse.
4. Comparar los puntos fuertes y las debilidades de la organización con las de sus principales competidores, a fin de identificar



cuáles de sus recursos y destrezas son suficientes para darle significativas ventajas competitivas en el mercado.

Paso 5. Identificación de Oportunidades Estratégicas y Amenazas

La identificación de la estrategia, al análisis del ambiente y de los recursos de la organización se juntan en el paso 5: determinar las oportunidades que se ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan.

Paso 6. Determinar los Cambios de Estrategia necesarios

Una vez que se han analizado los recursos y el ambiente, es posible predecir los resultados de la estrategia existente. Cuanto más tiempo haya estado en vigor esa estrategia, y cuanto más estable sea el ambiente, tanto más fácil será hacer esta predicción. Entonces los gerentes pueden decidir si deben modificar o no la estrategia o su ejecución. Esta decisión debe basarse en si se puede identificar una laguna de cumplimiento. Una laguna de cumplimiento es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de



formulación y los resultados que probablemente se van a alcanzar si se continúa la estrategia existente.

Las lagunas de cumplimiento pueden ser el resultado de elegir objetivos más difíciles, o del hecho de que en el pasado no se hayan cumplido las expectativas.

Una organización que continúe ejecutando con buen éxito una estrategia desarrollada varios años atrás, quizá encuentre satisfactorio el desempeño pasado. Al mismo tiempo, los éxitos pasados pueden llevarla a elevar sus metas más de lo que se puede alcanzar simplemente continuando con la estrategia existente. Hasta la estrategia buena debe ceder ante una mejor. Por otra parte, los objetivos tal vez no hayan cambiando mucho con el paso de los años, pero la estrategia existente no ha dado resultados debido a las reacciones efectivas de los competidores, a cambios en el ambiente, pérdidas de recursos o porque la estrategia misma no había sido bien pensada. Cuando mayor sea la laguna, tanto mayor será el cambio en la estrategia.

Paso 7. Toma de decisiones estratégicas



Si parece necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento, el paso siguiente será la identificación, evaluación y selección de alternativas. Esto se llama la toma de decisiones estratégicas.

Identificación de alternativas estratégicas. En un caso dado existirán probablemente varias alternativas para cerrar la laguna de cumplimiento. Se puede entrar en nuevos mercados; se pueden rediseñar productos claves para aumentar su calidad o reducir su costo; se pueden hacer nuevas inversiones o terminar otras.

Evaluación de alternativas estratégicas. Richard Rumelt describe cuatro criterios para evaluar las alternativas estratégicas:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, objetivos y políticas compatibles.
2. Debe concentrar recursos y esfuerzos en las cuestiones críticas identificadas en el proceso de formulación de la estrategia y separarlas de las cuestiones poco importantes.
3. Debe tratar problemas susceptibles de solución con los recursos y destrezas con que cuenta la organización.



4. Finalmente, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se buscan, es decir, debe ofrecer la perspectiva de que realmente va a funcionar.

Selección de alternativas estratégicas. Al elegir entre las posibilidades disponibles, los gerentes deben escoger las alternativas que mejor se adaptan a las capacidades de la organización.

Las ventajas reconocidas deben explotarse y aprovecharse a fondo.

Paso 8. Ejecución de la Estrategia

Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización. Ya sea que se registre en un plan formal y detallado o no, la estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos.

Paso 9. Medida y control del progreso

A medida que se adelanta la ejecución en cada unidad, los gerentes tienen que comprobar el progreso en comparación con el plan estratégico en etapas periódicas o críticas. De esta manera determinan si la organización se está moviendo o no en dirección a sus objetivos. Schendel y Hofer llaman este proceso el "control



estratégico". Las dos cuestiones principales en el control estratégico son: (1) ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó? Y (2) ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?⁴²

⁴² GLUECK, William F. y Lawrence R. Jauch. **Planeación y Desarrollo de la Organización**. Edit Técnica. México 1990. Págs. 240–245

La Planeación Administrativa

Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización.

La selección y relación de hechos

Formulación y uso de supuestos sobre el futuro

Formulación de actividades para alcanzar objetivos

Formas de hacer la planeación

Planeación por tanteo

- ❖ Se basa en la experiencia personal
- ❖ Depende de corazonadas e intuición
- ❖ Es sencilla y pronta
- ❖ Intenta una cosa y luego otra
- ❖ Planeación Imitativa



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

- ❖ Aprende por experiencia ajena

- ❖ Busca orientación en otras Compañías

- ❖ Asistiendo a conferencias y congresos

- ❖ Visitando otros negocios

- ❖ Estudiando publicaciones del comercio

- ❖ Se asesora de expertos en administración

Planeación científica

- ❖ Constituye un sistema lógico de recopilación e interpretación de hechos

- ❖ Los planes elaborados tienen bases probadas

- ❖ Aporta hechos e información verificada



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



CAPÍTULO 3

TRASCENDENCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Concepto de recursos humanos.

"Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"⁴³.

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como; posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc. mismo que los hacen diferentes de los demás recursos dependiendo de la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización pueden ser;

⁴³ MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración**. Edit Trillas. 7ª ed. México 2006. Págs 104 y105



“Obreros: calificados y no calificados,

Oficinistas: calificados y no calificados

Supervisores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.

Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos

Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

Directores: fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc”⁴⁴.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento, el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse

⁴⁴ IDEM Págs. 106–108



dentro de la empresa por la cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos.

3.2 Objetivos de los recursos humanos.

Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción:

“Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio”⁴⁵.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

“Según el libro *reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los recursos humanos es contratar y trasladar

⁴⁵ IDEM Pág. 108



personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:



1. Sociales
2. Organizacionales
3. Funcionales
4. Individuales

1.-Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

2.-Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

3.-Objetivos funcionales. Están enfocados en función de las necesidades de la organización.

4.-Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización⁴⁶.

Características principales de los recursos humanos.

1.-Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa.

⁴⁶ IDEM Pág. 109

2.-Las actividades de las personas son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa.



3.-Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc son intangibles.

4.-Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.

5.-Los recursos humanos son escasos⁴⁷.

3.3 Funciones de los recursos humanos.

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

⁴⁷IDEM Pág. 110

2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.



5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre ellos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro *"Reinventando recursos humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento"*, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de recursos humanos de la empresa consiste en las siguientes:

*Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

*Desarrollo de talento ejecutivo. El departamento de recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

*Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

*Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. El departamento de los recursos humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

*Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas⁴⁸.



3.4 Concepto de reclutamiento y de selección de personal

El ***reclutamiento*** es el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas en la organización.

Durante este proceso se hacen esfuerzos por informar a los candidatos solicitantes de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto vacante.

Así mismo, se les indican las oportunidades que proporciona la empresa para la cuál se les recluta.

⁴⁸ IDEM Págs. 111-114

“***Selección*** es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas”⁴⁹.

3.5 Proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Es entonces cuando se pueden seleccionar los solicitantes con atributos que estén relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

En la mayor parte de las organizaciones el departamento de recursos humanos es responsable de este proceso de reclutamiento, el reclutamiento es una función esencial en toda compañía.

⁴⁹ ([www.sema.es/sp/reclutamiento y selección](http://www.sema.es/sp/reclutamiento_y_selección)) Cuautitlan Izcalli. Edo. de México, Diciembre 2006

Cuando la planeación de los recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados, la compañía puede evaluar formas alternas en el proceso de reclutamiento para satisfacer la demanda de personal en dicha compañía. Cuando no existen alternativas apropiadas comienza el proceso de reclutamiento.

Este proceso inicia con frecuencia cuando el administrador encargado inicia la requisición de empleados. Esta es un documento en el que se especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita se presente el empleado al trabajo. Con esta información el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar, en algunas ocasiones las empresas



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

continúan reclutando candidatos, aunque no tengan vacantes disponibles.

Esto es permite mantener contactos de reclutamiento e identificar candidatos excepcionales para un empleo futuro.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay de empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa o bien reclutar candidatos externos a la empresa.

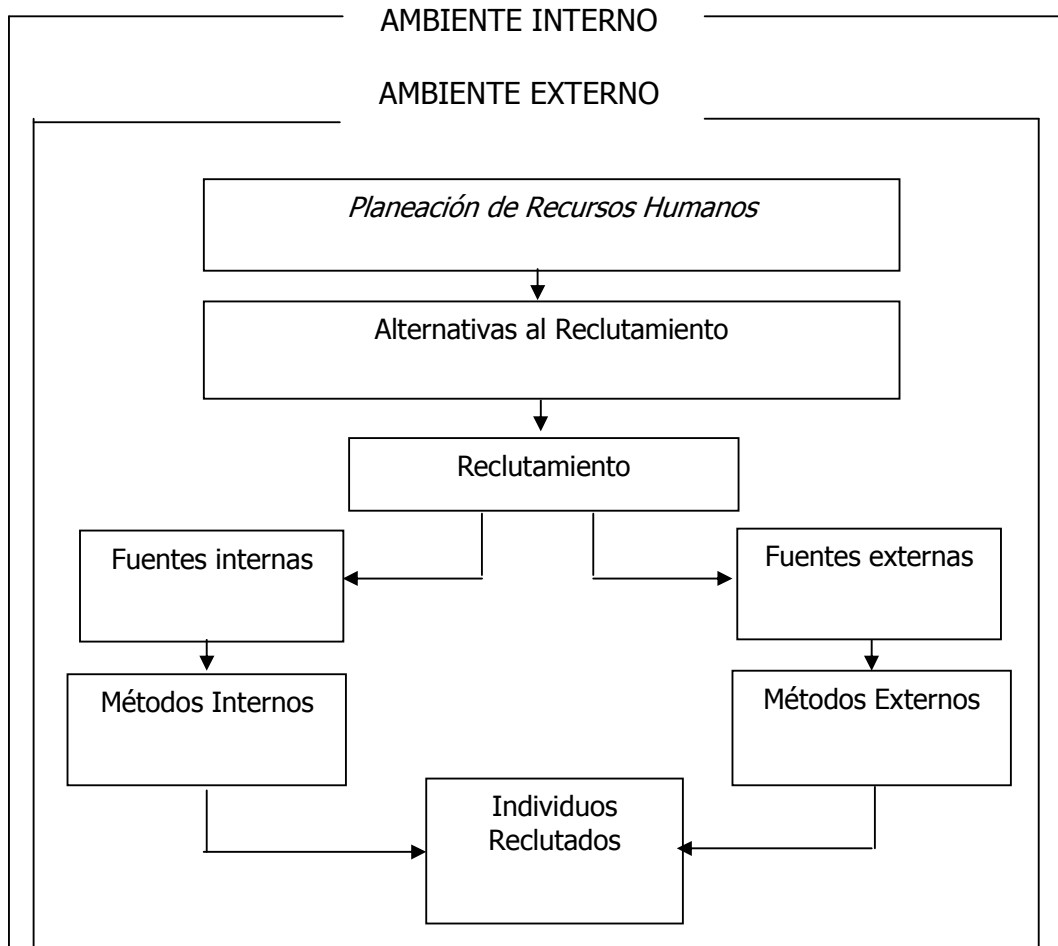
A causa del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos.

Los gerentes de recursos humanos mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de recursos humanos que son más efectivas en costos con relación de resultados⁵⁰.



⁵⁰ ([www.sema.es/sp/reclutamiento y selección](http://www.sema.es/sp/reclutamiento_y_selección)) Cuautitlan Izcalli. Edo. de México, Diciembre 2006

El Proceso de Reclutamiento





Fuente: [www.sema.es/sp/reclutamiento y selección](http://www.sema.es/sp/reclutamiento_y_selección) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

Cuadro 3.1

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. "El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe"⁵¹.

Proceso de selección

La selección es un proceso continuo debido a que la rotación es inevitable y deja vacantes susceptibles de cubrir con solicitantes de dentro o de fuera de la organización. Este proceso varía en número de pasos y su secuencia, no solo con la organización sino también con el tipo del puesto que hay que ocupar.

"Al buscar información sobre los factores primordiales el encargado de reclutamiento y selección puede hacer uso de los siguientes pasos:



1. Solicitud de Empleo

La mayor parte de las organizaciones requieren que se llenen las formas de solicitud porque son un medio relativamente rápido

⁵¹ (www.ub.edu.ar/facultades/esceno/benchmsrt.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante.

Si la forma de solicitud está elaborada debidamente tiene las siguientes ventajas:

- a) Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato (ortografía, escritura, etc); la capacidad de contestar preguntas reales rápida y correctamente.
- b) Combinando el material obtenido durante las pruebas el encargado de reclutamiento y selección proporciona datos antes de que intervenga la entrevista principal de empleo.
- c) Para algunos candidatos es más fácil pensar en sus respuestas si se les deja solos.



- d) Proporciona al candidato seguridad y su deseo de trabajar y de que algunas de sus calificaciones queden registradas en la compañía.

Características de la solicitud

- a) Deben ser breves
- b) Deben tener únicamente conceptos de acuerdo a la experiencia de la compañía.
- c) No deben contener preguntas que puedan orillar al candidato a contestar con falsedad.

1. Entrevista inicial del Departamento de Recursos Humanos

Tradicionalmente la entrevista de empleo ha desempeñado un papel muy importante en el proceso de selección. Se ha demostrado que se le considera el paso mas importante de la selección. Dependiendo del tipo de trabajo, los solicitantes pueden ser entrevistados por una persona o varios miembros de la organización.

La primera entrevista puede conducirse por un ayudante del departamento de recursos humanos y constituye la oportunidad



para tomar la primera decisión acerca de la conveniencia del solicitante. Si al solicitante se le considera como un candidato aceptable la entrevista puede terminarse con la aplicación de pruebas.

2. Pruebas de empleo

Una prueba de empleo es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta que se usa para medir las habilidades, aptitudes, intereses o personalidad de una persona en relación con otras personas.

Las pruebas han desempeñado un papel importante en los programas de recursos humanos de las empresas públicas y privadas. Muchas veces se usa la entrevista para medir o predecir habilidades y aptitudes que se miden o predicen mucho más exactamente con las pruebas.

4. Investigación de antecedentes

Cuando el entrevistador piensa que el solicitante es potencialmente calificado, se investiga la información acerca de empleos anteriores además de otra información proporcionada por el solicitante.

Se puede establecer contacto con los antiguos patrones, autoridades de escuela y colegio, oficinas de crédito y las personas



citadas como referencia para verificar información pertinente como la duración en el trabajo, tipo de trabajo, evaluación del desempeño, el sueldo más alto, títulos académicos y límite de crédito, etc.

Al obtener información de otros conductos que no sea la solicitud el gerente de empleados tiene una oportunidad no solamente para rechecar los hechos sino también para probar la veracidad y la corrección de las respuestas del solicitante.

5. Examen médico

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso.

Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo. También proporciona una línea base con la cual comparar e interpretar los exámenes médicos posteriores. El último objetivo es especialmente importante para determinar las incapacidades ocasionadas por el trabajo en virtud de la ley de remuneraciones para los empleados.

El examen médico debe ser general y completo. Los datos obtenidos de éste y el interrogatorio pueden complementarse con rayos x y



pruebas de laboratorio. Todas esas informaciones son enteramente confidenciales.

6. Decisión de contratación

Aunque todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a los solicitantes.

Debido al costo de colocar nuevos empleados en la nómina y la brevedad del periodo de prueba de muchas organizaciones, la decisión final debe ser tan sólida como se pueda. De esta manera requiere considerar sistemáticamente toda la información pertinente acerca de los solicitantes. Es común usar formas de resumen y listas de revisión para garantizar que se ha incluido toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes⁵².

3.6 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de



reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

⁵² ([www.sema.es/sp/reclutamiento y selección](http://www.sema.es/sp/reclutamiento_y_selección)) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento, son superiores a otros para localizar y atraer ejecutivos potenciales. Otras empresas pueden llegar a diferentes conclusiones de manera de maximizar la efectividad del reclutamiento.

Es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

Fuentes internas del reclutamiento.

“La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los inventarios de gerentes y habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso, los inventarios de gerentes y habilidades permiten que las organizaciones determinen los empleados actuales poseen las aptitudes para ocupar vacantes.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Como herramienta de reclutamiento estos inventarios han comprobado ser de gran valor para las organizaciones cuando se los mantiene actualizado.

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes disponibles para su ascenso. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias para concursar por un puesto anunciado.

El anuncio de puestos y el procedimiento de concursos minimizan la queja que se escucha comúnmente en muchas compañías.

La implantación de un sistema de anuncio de puestos y concurso evita este problema.

Una compañía que ofrece libertad de selección y estimula el crecimiento de la carrera tiene una gran ventaja sobre a aquellas que no lo hacen, un sistema de anuncios de vacantes y concursos si tiene algunas desventajas.



Quando los concursantes no tienen éxito, deben explicarlo el por que no ha sido seleccionada si no se realiza de esta manera el sistema carecerá de credibilidad⁵³.

⁵³ WERTHER, William B, Davis Jr, Keith. et al. **Administración de personal y Recursos Humanos.** Edit Mc Graw Hill. 5ª ed. México 2000. Págs. 88-90

Ventajas del reclutamiento interior

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

Desventajas del reclutamiento interior

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.



Fuentes externas del reclutamiento

A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización. Así, cuando se retiran el presidente o el director ejecutivo de una organización, es posible que ocurra una reacción en cadena de promociones como consecuencia. Por tanto, la cuestión no es traer personas a la organización, sino más bien en que nivel se incorporan.

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto que se necesita cubrir y el monto de las compensaciones. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento, así como el área donde se reclutan a los solicitantes. Por ejemplo, Durante los periodos de alto



desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos.

Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

"Anuncios:

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones especializadas y las revistas de sindicatos y de varias organizaciones no lucrativas caen en esta categoría.

Agencia pública de colocación:

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los



programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

Agencia privadas de colocación:

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados.

Agencia para reclutamiento de ejecutivos:

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.



Instituciones educativas:

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

Recomendaciones de los empleados:

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen.

Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una “venta de reclutamiento” exitosa.

Otros incentivos que utilizan las organizaciones incluyen una cena de agradecimiento, descuentos en mercancías, viajes con todos los gastos pagados y seguros gratuitos.



Solicitantes y currículos que llegan solos:

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

Sindicatos:

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo⁵⁴.

3.7 Importancia de los medios de reclutamiento para eficientar éste en la organización

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

⁵⁴ (www.vb.edu.ar/facultades/esceno.benchmsrt.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

Sistema de registro por computadora:



Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

3.8 Factores que influyen en el reclutamiento.

Hay factores externos e internos, en relación a la empresa, que influyen en los procesos de reclutamiento.

De los primeros, los más relevantes son la legislación vigente, las condiciones del mercado laboral y los sindicatos. Todos ellos son situacionales o contingentes, y pueden influir facilitando o restringiendo los resultados de un proceso de selección que se inicia con una actividad de reclutamiento.

El Gobierno, mediante la legislación laboral vigente hace más fácil o restrictivo el proceso de reclutamiento. Así, las políticas de sueldo mínimo, imponen condiciones básicas de remuneraciones que las empresas deben respetar.

En países como Estados Unidos, la legislación que prohíbe procesos discriminatorios, actúa en el mismo sentido. La inamovilidad en el empleo, 6 meses en Italia desde que una persona ha sido contratada, total en otros países y épocas, hacen que las empresas sean más liberales o conservadoras para contratar.



Es importante señalar que en todas partes la legislación laboral va experimentando cambios, de acuerdo con valores vigentes y con las ideologías de las condiciones dominantes.

Papeles gerenciales en el reclutamiento

En la tarea de atraer candidatos podemos ver el papel que juegan los tres niveles que están más relacionados en una empresa con una selección específica.

En primer lugar, la dirección superior, mediante la definición de las políticas generales que se aplican en el reclutamiento. Es conveniente tener en cuenta que estas políticas que define la Dirección Superior resultan de la consideración de puntos de vista diversos de las partes interesadas. Además, influyen las características contingentes que puedan estar afectando las condiciones en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, en el mercado laboral.

En segundo lugar, está el área de recursos humanos, que prestará el apoyo logístico y técnico al proceso de reclutamiento, en el marco de las políticas definidas por la dirección superior.

Como esta tarea es básicamente asesorar, puede ser hecha en forma interna o externa. En empresas medianas y pequeñas es



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

probable que el área de personal sea muy básica (o prácticamente no exista) y, por lo tanto, se busque un apoyo de asesores externos en los procesos de reclutamiento y selección.

Esta asesoría se puede solicitar en forma muy flexible: desde el proceso completo, que puede incluir definición de las necesidades de personal, requerimientos del cargo, diseño del aviso y selección de medios donde publicar el anuncio, aplicación de pruebas o test relevantes y de entrevistas a los postulantes considerados, hasta presentar a la empresa, idealmente, de tres a cinco personas calificadas.

Así, podrá hacer la selección final teniendo en cuenta factores como son la adaptabilidad del postulante a la cultura de la empresa, y la facilidad de sus relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

Existen también posibilidades intermedias, es decir, solicitar solo ciertos servicios de los mencionados. Es muy común el caso de las empresas que hacen gran parte del proceso pero encargan, por su naturaleza especializada, la evaluación psicológica de los postulantes a profesionales experimentados.

En tercer lugar, está la línea que recibe el servicio de asesoría - ya sea del área de personal o externo de la empresa - quien deberá



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

tomar la decisión final respecto a los postulantes, ya que es el área o departamento que estará en contacto permanente con el desempleo y que es quien, en definitiva, es responsable de su desempeño.



CAPÍTULO 4

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 Planeación de recursos humanos

Una forma muy usual de enfrentar las decisiones de búsqueda de personal es esperar que se produzca una vacante. Este método, que puede ser eficaz para empresas pequeñas, no nos será muy útil en organizaciones complejas y que requieran personal con características muy específicas. Por eso, en empresas grandes y complejas lo más conveniente es hacer una previsión de las necesidades futuras de empleados.

Es esencial que los puestos en la organización cuenten con personal calificado para desempeñarlos. Cumplir estas necesidades de personal requiere una planeación eficaz de los recursos humanos. Dos procesos principales: planeación y reclutamiento.

Una vez que la función de planeación de recursos humanos queda satisfecha, es preciso cubrir vacantes mediante el proceso de reclutamiento.



El reclutamiento de empleados adquiere una nueva importancia para los gerentes cuando las empresas descubren que cada vez es más difícil contar con solicitantes calificados para llenar los puestos vacantes.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Se debe asegurar que las organizaciones contarán con las personas correctas en el momento indicado. Es crítica cuando se avecinan fusiones, reubicación de plantas, recortes, cierres. Si no se hace hay costos intangibles serios (vacantes que no se cubren, se toma gente en un área mientras que se echa en otra, la gente no puede planear su desarrollo personal y profesional).

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios.



Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

4.2 Funciones y objetivos de la planeación de recursos humanos

Las funciones son:

- “Anticipar períodos de escasez.
- Proporcionar oportunidades de empleo.
- Organizar programas de capacitación.
- Cubrir necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- Reclutamiento o despido de empleados.



- Asegurarse de que la organización tenga un suministro estable de personal experto y capaz mediante el desarrollo de los empleados⁵⁵.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

⁵⁵ (www.vb.edu.ar/facultades/esceno.benchmsrt.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.



Interrelación de los objetivos

Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas subpartes interdependientes.

4.3 Importancia de la planeación de recursos humanos Y riesgos de la falta de planeamiento

Importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

A través de ella se pueden prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Debe indicar una acción a seguir respecto a los recursos humanos para no correr el riesgo de fracaso.

Las organizaciones realizan una planeación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período.

Riesgos de la falta de planeamiento

- Vacantes que permanecen sin ser cubiertas
- Pérdida resultante en términos de eficiencia
- Despidos en algunas áreas y contratación en otras
- Dificultad para planear el propio desarrollo profesional

4.4 La planeación de recursos humanos y la exploración del entorno



La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualesquiera estrategias deberán ser consistentes con las tendencias del medio y las cuestiones contemporáneas que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de recursos humanos debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los recursos humanos.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 4, son los más vigilados:

“Factores *económicos*, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.

Cambios *tecnológicos*, incluyendo robótica y automatización de la oficina.

Aspectos *políticos y legislativos*, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Aspectos *sociales*, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación; tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo”⁵⁶.

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorias culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.

La auditoria puede incluir preguntas, como lo son:

¿Cómo emplean los empleados su tiempo?

¿Cómo interactúan entre ellos?

¿Tienen autoridad?

¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?

¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

⁵⁶ (www.vb.edu.ar/facultades/esceno.benchmsrt.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados.



Es importante explorar adecuadamente el entorno, observando factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legislativos, tendencias demográficas y competitivas.

4.5 Elementos y técnicas de una planeación eficaz de recursos humanos

Elementos

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo.

Los 3 elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

Pronóstico de la demanda de empleados

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos



al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Esta demanda deberá estar basada en la planificación y presupuestos generales de la empresa. Por lo tanto, deberá tener una debida consideración de todas aquellas decisiones estratégicas que afecten, en el período cubierto por la planificación, la cantidad y calidad del personal requerido por las decisiones estratégicas. De éstas, a vía de ejemplo, podemos mencionar las siguientes:

- Pronósticos económicos generales
- Previsiones de cambios tecnológicos
- Planes de inversión en plantas, equipos, maquinarias, que impliquen cambios en la estructura de la empresa.
- Planes de actividades propias de la empresa y sub-contratadas, y sus cambios planeados.

La incidencia de éstos y otros pronósticos relevantes deberá reflejarse en los requerimientos de personal de distintos tipos y niveles. Vemos aquí un punto muy importante que señala la necesaria relación de la función de recursos humanos con la planificación estratégica de la organización. Ha sido práctica común en muchas empresas que la función de personal esté ubicada en un segundo o tercer nivel jerárquico y que, por lo tanto, no tenga la suficiente influencia o participación en los procesos estratégicos



para plantear sus observaciones a la consecución del personal requerido. Como es fácil comprender, esto puede tener consecuencias graves, o al menos no permite una detección temprana de posibles problemas y sus eventuales soluciones.

Hay enfoques cuantitativos (análisis de tendencias) que implican tomar una variable (por ejemplo las ventas) y analizarla versus los trabajadores, para ver relación productividad de RH (Recursos

Humanos) en un periodo dado (cuanto de ventas, cuanto de trabajadores, relación). Y enfoques cualitativos (pronósticos ejecutivos) pidiéndole opiniones a gerentes, y resumir juicios de los grupos elegidos para opinar.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: *cuantitativo y cualitativo.*

Enfoque cuantitativo:



“Éstos suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales”⁵⁷. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. se elige un factor adecuado de negocios.
2. se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados.
3. se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos.
4. relación con el número de empleados.

⁵⁷ (www.vb.edu.ar/facultades/esceno.benchmsrt.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

5. se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

Enfoque cualitativo:

En contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los



requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización.

Pronósticos de la oferta de empleados

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas.

Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

La oferta de recursos humanos corresponde a la totalidad del personal estimado a los distintos períodos de planeación después de deducir las pérdidas esperadas.

Dentro de estas pérdidas deberemos tener en cuenta las tasas esperadas de rotación de personal, las jubilaciones, e incluso probabilidades de enfermedades graves o muerte de empleados; se preparan organigramas con la anticipación debida, inventarios de las habilidades necesarias, cuadros de reemplazo y planes de sucesión.



Aquí aparece la cuestión de analizar la oferta externa y la disponibilidad interna.

Oferta interna de trabajo:

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

Oferta externa de trabajo:

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Equilibrio entre oferta y demanda

Finalmente hay que equilibrar factores de oferta y demanda. Los primeros tienen que ver con la determinación de cómo y dónde hallaremos los candidatos adecuados, los segundos se basan en las tendencias pronosticadas por la actividad comercial de la empresa (ver análisis cuantitativo). En un esfuerzo por cubrir determinada demanda de trabajo, las empresas pueden contratar personas



por tiempo completo, dar horas extras, reconvocar a los despedidos y utilizar personal eventual.

4.6 Proceso de planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización.

Este proceso se define como: "flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado"⁵⁸.

En cierto sentido el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. La planeación de personal traduce los objetivos en función de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

Pasos del proceso de planeación de recursos humanos

"La planeación de recursos humanos consta de cuatro pasos.:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.



3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos^{58, 59}.

^{58, 59} (www.eumed.net/libros/2006c/219/2b.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

En otras palabras se muestra la relación entre la planeación de la organización y la de recursos humanos. Los factores ambientales e históricos influyen en los objetivos organizacionales. Entre ellos se tienen variables como la economía, los tipos de interés, la competencia, la disponibilidad de mano de obra y la tecnología.

Una vez que los objetivos de la organización han sido establecidos, estos se expresan en términos de objetivos de las divisiones y de los departamentos. Los distintos directivos determinan los recursos humanos necesarios para atender a sus objetivos respectivos. El departamento de recursos humanos concilia estas diferentes demandas y determina la demanda adicional (neta) de recursos humanos basándose en la información presentada por las diferentes unidades organizativas de acuerdo a los recursos disponibles y de los cambios previstos.

Si la demanda neta es positiva, la organización recurre al reclutamiento, selección, formación y desarrollo.



Si la demanda neta es negativa, el departamento de recursos humanos procede a los ajustes convenientes a través del desgaste natural o de las suspensiones de contratos, extinciones de contratos, jubilaciones anticipadas o abandonos voluntarios.

Según van produciéndose estos cambios, deben reflejarse en el inventario de habilidades. La planeación de recursos humanos es un proceso continuo que ha de evaluarse a medida que cambian las circunstancias.

El proceso de planeación del empleo en una empresa, intenta equilibrar a través del tiempo, sus necesidades de personal con las necesidades de éste. La dificultad estriba en lograr este calce, teniendo en cuenta que la demanda de recursos humanos que corresponde a las necesidades y la oferta que representan las disponibilidades, tienen, cada una, su dinámica propia.

4.7 Mejoramiento de la eficiencia del reclutamiento

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de una organización por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos.



Sin embargo, los gerentes pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo.

Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

Índice de tolerancia:

Ayudar a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto.

Reclutadores organizacionales:

Quien realiza la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la organización. Las empresas grandes contratan reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de RH (Recursos Humanos), los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento.

Revisión preliminar realista del puesto:



Acto de dar información a los candidatos acerca de todos los aspectos del puesto, incluyendo tanto sus facetas agradables como las desagradables.

4.8 Desarrollo de la planificación de recursos humanos

Generalidades de la planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

Conceptos

“La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos”⁶⁰.



⁶⁰ (www.eumed.net/libros/2006c/219/2b.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006

“La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras”⁶¹. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

⁶¹ (www.eumed.net/libros/2006c/219/2b.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006



“La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”⁶².

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo,

⁶² (www.eumed.net/libros/2006c/219/2b.htm) Cuautitlan Izcalli. Edo de México, Diciembre 2006



más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

Políticas de planeación de recursos humanos

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse de acuerdo a las necesidades de cada organización.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecúa a lo establecido.



CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE “LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS”.

5.1 Antecedentes

A mediados del año 2003 fue abierta en Cuautitlán Izcalli esta sucursal situada en Centro Urbano con el propósito de aligerar la carga de trabajo en otras dos sucursales ubicadas en San Martín Obispo y Tultitlán, es decir, con el objetivo de restarle clientes a estas dos filiales para hacerse cargo de ellos y desempeñar satisfactoriamente los cometidos de la empresa.

Esta firma es una Consultoría de Recursos Humanos y se dedica al Reclutamiento y Selección de Personal para diferentes Empresas-Cliente.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

- ❖ Maquila de nómina
- ❖ Personal temporal (subcontratado)
- ❖ Outsourcing de personal (administración de nómina y áreas)
- ❖ Reclutamiento y selección



*Maquila de nómina: Procesan nómina con exactitud y puntualidad, otorgando seguridad jurídica y administrativa.

*Personal subcontratado: Su actividad principal consiste en prestar servicios de personal temporal a compañías, para cubrir sobrecargas de trabajo, suplir incapacidades, vacaciones, ausentismo, etc.

*Administración de áreas: Proporciona un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que la empresa no desea preocuparse o distraerse y le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas.

*Reclutamiento y selección: Es la división de esta empresa dedicada cien por ciento al estudio, investigación y desarrollo de metodologías especializadas en recursos humanos.

Su equipo de expertos evalúa, diagnostica, capacita, desarrolla y optimiza la productividad de su capital humano, permitiéndole al cliente:



- Evaluar el potencial en su plantilla.
- Capacitar de manera personalizada a su personal.
- Generar liderazgo y lealtad en sus empleados.
- Integrar sólidos equipos de trabajo.
- Proporcionar asesoría y apoyo al personal desvinculado.

Asimismo con elementos importantes para realizar sus actividades y brindarle al cliente un buen servicio:

- ❖ Control de referencias
- ❖ Estudios socioeconómicos
- ❖ Psicometría.
- ❖ IMSS desde su empresa.
- ❖ Servicios personalizados, ejecutivos de cuenta on site.
- ❖ Respaldo financiero
- ❖ Asesoramiento laboral y jurídico de personal subcontratado

MISIÓN: Contribuir al desarrollo humano y profesional, superando las expectativas de nuestros clientes a través de la prestación oportuna de servicios de la mas alta calidad.

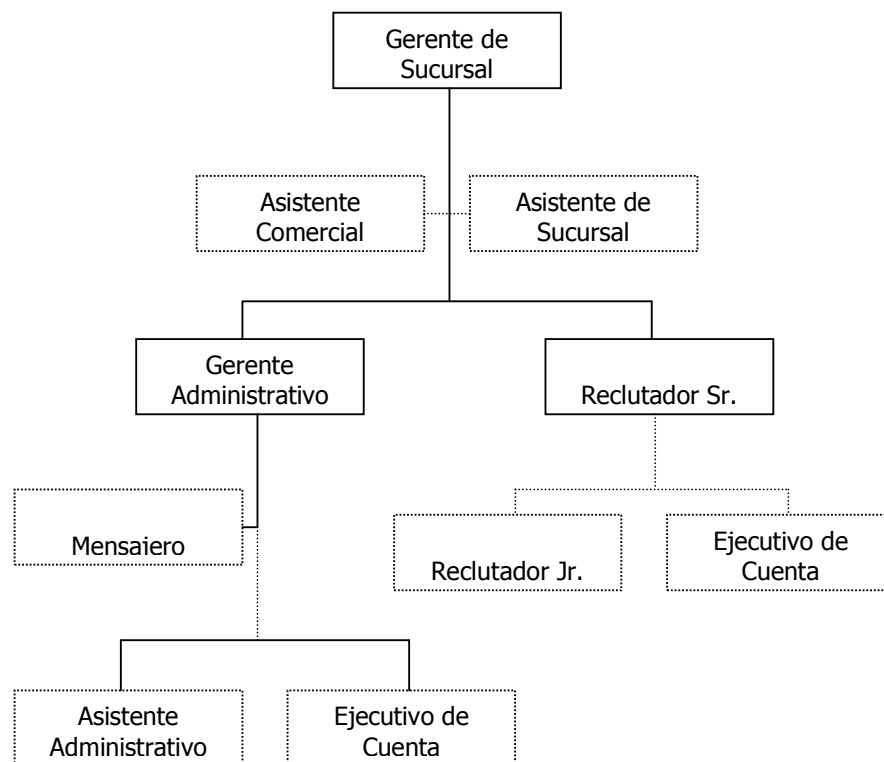


VALORES: Esta empresa ha adoptado una serie de principios, valores y actitudes que son su filosofía empresarial y han definido su éxito:

- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad y compromiso.

POLÍTICA: Satisfacer al cliente y actuar en un proceso de mejora continua.

PUESTOS DE APOYO (ORGANIGRAMA DE SUCURSAL)





5.2 Diagnóstico

La consultoría cuenta con diferentes clientes que, por ser firmas clave necesitan personal capacitado en el lugar y momento preciso para realizar las actividades correspondientes a su trabajo.

Éste es uno de los principales objetivos de la consultoría que, actualmente, no está cumpliendo al cien por ciento, y se ha detectado debido a las constantes quejas que los clientes han estado externando.

Entre muchos factores, el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza es determinante para que la efectividad del mismo satisfaga las demandas de los diferentes clientes con los que se cuenta.

El actual proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo carece de rapidez en la ejecución de actividades ya que están colocadas en un modo tal que la pérdida de tiempo es uno de los principales inconvenientes en todo el procedimiento.

Hay ocasiones en las que las vacantes son cubiertas en el lapso de un mes, y si tomamos en cuenta las exigencias de los clientes, este tiempo para reclutar, seleccionar y contratar es excesivo.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

En sus inicios esta filial contaba únicamente con 24 clientes que, “repartidos” entre los dos reclutadores fijos (Sucursal) y dos EC (Ejecutivos de Cuenta), podían ser atendidos y correspondidos de una forma eficaz.

Debido a la adición de nuevos clientes y la falta de personal se han desencadenado diversas molestias para ambas partes; por un lado los 4 ejecutivos encargados de reclutar personal no pueden cubrir las necesidades y exigencias de los clientes, es decir, son insuficientes.

Por otro lado, las empresas-cliente quedan descontentas con los resultados que la consultoría les arrojó, lo cual recae en forma negativa para la firma, puesto que está comprometida a entregar resultados eficientes a sus clientes.

A continuación se muestra el proceso de reclutamiento y selección que se usaba antes de ser actualizado.

Proceso de reclutamiento y selección antes de ser actualizado



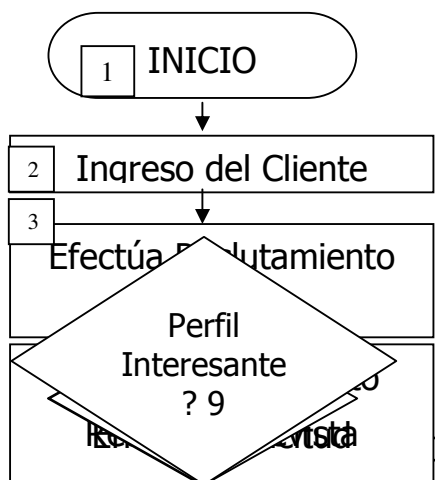
1. **INICIO**

2. Ingreso del cliente.
3. Efectúa reclutamiento.
4. Entrega a candidato presolicitud.
5. ¿Cubre perfil?
NO. Incluye en cartera
SI. Entrega solicitud
6. Entrega solicitud.
7. ¿Cubre perfil?
NO. Incluye en cartera
SI. Realiza entrevista
8. Realiza entrevista
9. Perfil interesante?
NO. Incluye en cartera.
SI. Envía a entrevista final.
10. Envía a entrevista final.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

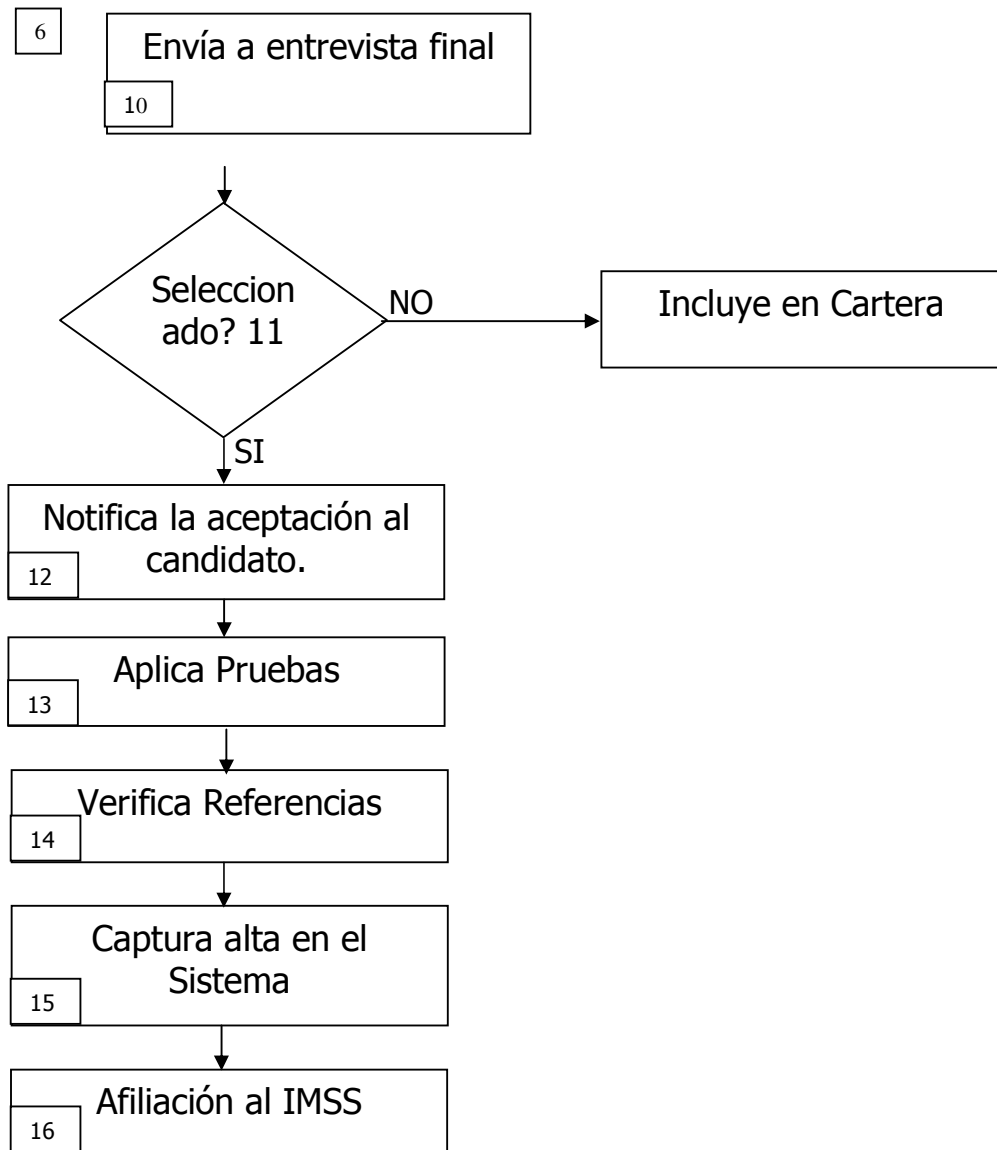
11. ¿Seleccionado?
NO. Incluye en cartera
SI. Notifica la aceptación al candidato
12. Notifica la aceptación al candidato
13. Aplica pruebas.
14. Verifica referencias.
15. Captura alta en el sistema.
16. Afiliación al IMSS.
17. Realiza contratación.
18. **FIN**

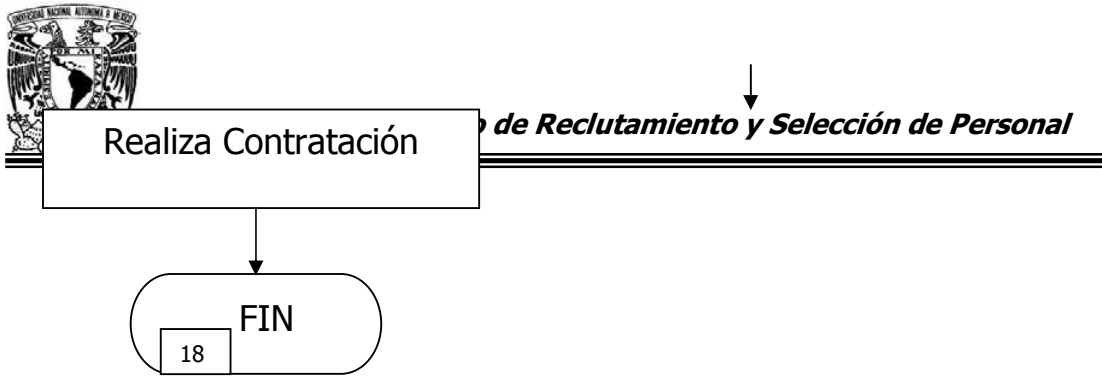




4

8





5.3 PROPUESTA

CONOCIMIENTOS BASICOS PARA UN BUEN RECLUTAMIENTO

Una vez que la empresa cliente se ha puesto en contacto con la empresa consultora, se inicia un trabajo conjunto encaminado a determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir. Esto supone desarrollar el perfil de exigencias del puesto, como la cultura de la organización en la que se desarrolla, metas y objetivos de la empresa, el potencial de desarrollo de carrera que se pretende para quien ocupe ese puesto, así como cualquiera de otras variables relevantes, se obtiene el perfil del puesto, al que tendrán que adaptarse los candidatos seleccionados.

No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades de personal y por lo tanto no se puede seguir un patrón idéntico para cubrir estas exigencias.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Si bien no existe un proceso de reclutamiento y selección establecido como “estándar” o “fijo”, también se sabe que éste debe adecuarse a las condiciones de la empresa en cuestión.

En base al problema detectado en el proceso de R. y S. (Reclutamiento y Selección), es preciso renovar el mismo, para que permita mayor efectividad (en tiempo y forma) en el cumplimiento del objetivo del área donde se lleva a cabo el reclutamiento de personal.

Es por eso que se requiere eficientar el sistema de alistamiento modificándolo en la mayoría de sus etapas, no obstante, de acuerdo a la investigación, de nada serviría sólo modificar este proceso sino se incrementa el número de ejecutivos para realizar dicha actividad. A continuación se presenta una propuesta práctica del proceso de reclutamiento y selección así como la modificación del organigrama de la sucursal.



Proceso de reclutamiento y selección actualizado

INICIO

1. Ingreso del cliente, a partir del correcto ingreso del cliente según el procedimiento el reclutador podrá dar continuidad al servicio.
2. Ingresa pedido en sistema.
3. Ingresa datos en página de internet, en donde encontrará otra modalidad de solicitud de empleo.
4. Efectúa reclutamiento, procederá a la búsqueda de candidatos que cumplan con la documentación.
5. Llega a la sucursal, el candidato tiene la opción de llenar la solicitud de empleo en la página web y únicamente proporcionar el número que proporciona el sistema al ser grabada su información, de no ser así, el AS/R/EC (Asistente de Sucursal, Reclutador, Ejecutivo de Cuenta) le pide que llene la



solicitud de empleo (ver anexo 1), dando las instrucciones verbalmente.

6. Bienvenida amable, el AS o cualquier miembro de la sucursal dará la bienvenida al candidato preguntando si hizo uso de la

página Web, de ser así solicitará el número y hará la impresión correspondiente, de no ser así proporcionará la solicitud de empleo; si el candidato cuenta con una cita. De lo contrario se le invitará a entregar su CV (Currículum Vitae) o a llenar solicitud, se le indicará que permanecerá en cartera seis meses y en cuanto contemos con una vacante nos comunicaremos, recomendándole que realice una consulta de vacantes en nuestra página ya que en algunas ocasiones (según la cantidad de candidatos que se presenten ese día en la sucursal) no es posible entrevistar y aplicar evaluaciones y tests psicométricos a todos los candidatos.

7. Entrega documentación, el candidato hará entrega de la documentación requerida, al inicio del proceso o bien durante los 6 meses después del mismo, considerando que para su contratación deberá contar con toda la documentación necesaria.



8. Recibe documentación, CV y/o solicitud de empleo, todos los datos requeridos en los campos existentes en la solicitud deben estar completos con la información que el candidato proporcione para poder evaluar una serie de aspectos personales y profesionales necesarios en nuestro proceso de selección. Si el candidato desconoce uno o varios datos debe indicarlo en la

misma. Al recibir la misma el AS/R/EC debe verificar el puesto solicitado, como también el número de teléfono (por quien preguntamos si el número no es propio, o es número para dejar mensajes), y el domicilio declarado por el candidato. El Candidato deberá firmar su solicitud de empleo de forma que se asiente que todos los datos declarados en la misma fueron proporcionados por el y que son reales.

Podrá detenerse el proceso de selección sino se presentaron a citas sin previo aviso, sea en la sucursal o con el cliente, sus referencias laborales no resultaron favorables, la conducta mostrada en la entrevista fue agresiva. Se deberá solicitar al departamento de operaciones el registro del candidato en cartera negra.

Se podrá iniciar el proceso de selección con solicitud de empleo y/o CV, sin embargo para la contratación es indispensable contar con ella. En consecuencia para el archivo de cartera no será necesaria.



9. Realiza entrevista, se debe tener en cuenta que para el candidato, la entrevista es una situación estresante. Conviene utilizar algunas preguntas leves al comienzo y volver a verificar los datos de la solicitud. Cuando la entrevista termina, el reclutador debe tener una imagen clara de la persona y de sus cualidades profesionales.

El R/EC debe completar los datos requeridos en los campos del perfil profesional (ver anexo 2).

10. ¿Perfil interesante? Después de una entrevista se puede aplicar evaluaciones y/o tests psicométricos y/o referencias, estos procesos pueden ir en el orden que marca el diagrama o modificarse según la necesidad de la selección.

SI. Aplica pruebas

NO. Incluye en cartera

11. Incluye en cartera

12. Aplica pruebas, se entrega un test acorde al puesto para el cual se inscribe. La instrucción debe ser leída claramente con el candidato, debemos asegurarnos que ha sido comprendido antes de entregarle el test, e informarle el tiempo aproximado que la llevará la realización del mismo. En caso de aplicar tests computarizados debemos avisarle a la persona el tiempo que le llevará aproximadamente.



El objetivo de las pruebas es evaluar las aptitudes, conocimientos y habilidades de los candidatos en los puestos que van a desempeñar en nuestras empresas clientes. Para ello la sucursal

dispondrá de un conjunto de evaluaciones y tests psicométricos, que se aplicarán a aquellos candidatos que lleguen a esta fase.

Las aplicaciones de las pruebas profesionales y/o evaluaciones psicométricas, dependiendo de su naturaleza, pueden realizarse manualmente o mediante algún programa informáticos.

13. Verifica Referencias (ver anexo 3), al inicio o durante nuestro proceso de selección el R/EC solicitará al candidato una carta de recomendación (de preferencia la última experiencia laboral o aquella que permita evidenciar la comprobación de su experiencia) siempre que el candidato cuente con experiencia laboral anterior, que además de justificar el tiempo de permanencia del candidato en la empresa cliente, exprese la opinión de su comportamiento personal y profesional y su experiencia laboral.

14. Integra expediente personal:



***CANDIDATURA:** Solicitud de empleo, perfil profesional (anexo 2. este documento se integra a todo expediente personal), Levantamiento de datos Foráneos (temporal hasta la firma del contrato, en donde se recupera la solicitud de empleo debidamente firmada). Evaluaciones psicométricas / pruebas de

habilidad, carta de recomendación/control de referencias (anexo 3).

***DOCUMENTACIÓN:** Acta de nacimiento, identificación oficial IFE o pasaporte vigente, constancia de percepciones y deducciones, edo. de cuenta AFORE o consulta de acreditado INFONAVIT, CURP.

***OTROS:** Documentos solicitados por el cliente en el pedido y/o entregados por el trabajador, acta de matrimonio, cartilla liberada, comprobante de domicilio, comprobante de estudios, CV, Licencia, visa.

15. ¿Completo?, ¿el expediente contiene la documentación necesaria?

SI. Envía al candidato a entrevista con el cliente

NO. Solicita al candidato los documentos faltantes.



16. Envía a entrevista final, una vez definidas todas las características del puesto a cubrir, se trata de seleccionar de entre las candidaturas, el perfil profesional y personal que mejor se adapte a dichas características. Esta acción conduce a

proponer al cliente el candidato que responda a sus necesidades. Para ello el R/EC hace uso de toda la información que posee sobre el cliente, tanto de la información que figura en la ficha cliente como de la información captada en la toma del pedido.

El R/EC canalizará al candidato para entrevista con las personas correspondientes, puede enviar la siguiente información o únicamente la solicitada por el cliente.

- ✓ Solicitud de empleo.
- ✓ Currículo vitae
- ✓ Perfil profesional
- ✓ Evaluaciones psicométricas
- ✓ Control de referencias o carta de recomendación

Además de proporcionar al candidato *Presentación del Candidato*, el horario, dirección (si es que esta se realiza fuera de la sucursal), y el nombre de la persona que aplicará dicha entrevista.



17. Seleccionado, quien evaluará aspectos como actitud, habilidades y conocimientos.

SI: Notifica la aceptación del candidato **por escrito**; el cliente debe hacerlo por escrito indicando fecha de inicio, duración del

proyecto, puesto, actividad a desempeñar, frecuencia de pago, sueldo, en caso de ser contratación masiva, se anexa un listado.

NO: Notifica y la candidatura se incluye en cartera para posteriores pedidos.

18. Notifica la aceptación del candidato, deberá hacerlo por escrito, ya que esta notificación se incluye en el expediente personal y sin este documento no se puede contratar al candidato.

19. Captura alta en sistema, en base al expediente personal.

20. Afiliación al IMSS.

21. Realiza contratación.

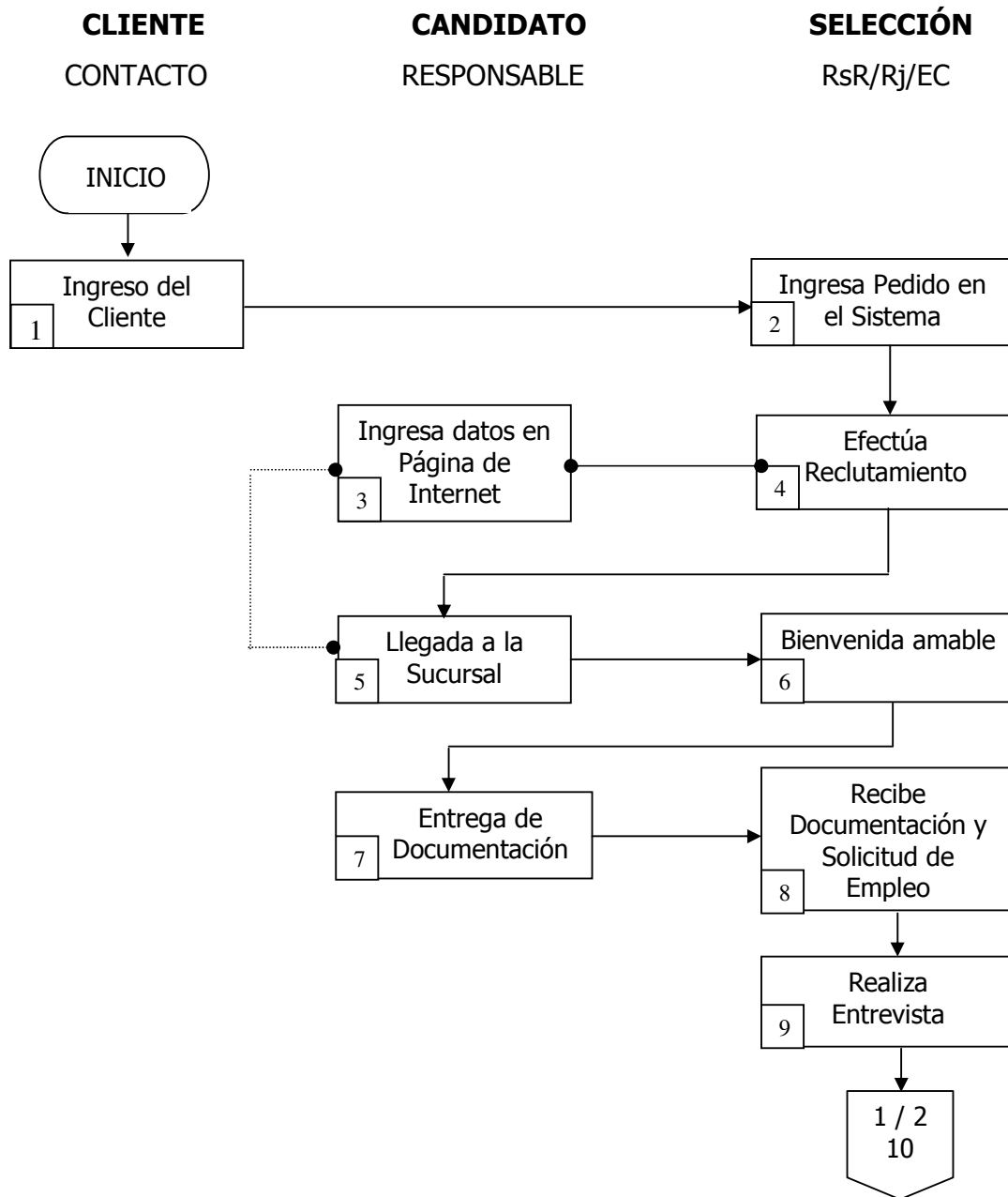
22. Entrega el expediente completo al área de administración. Si el expediente personal no está completo el área de



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

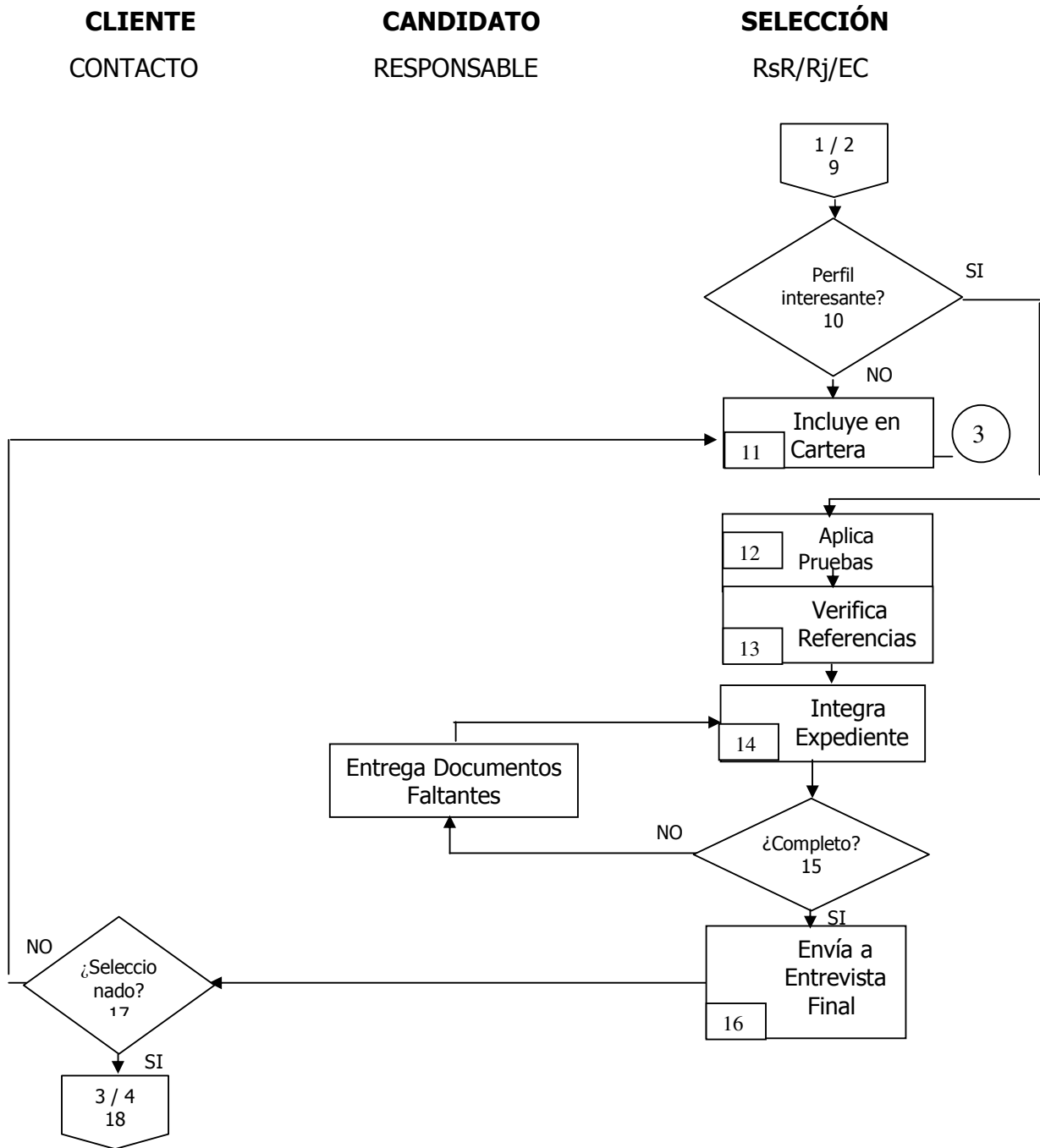
administración no deberá aceptar la documentación hasta que esté correctamente integrada. El área administrativa de la sucursal adquiere la responsabilidad del expediente personal al momento de recibirlo.

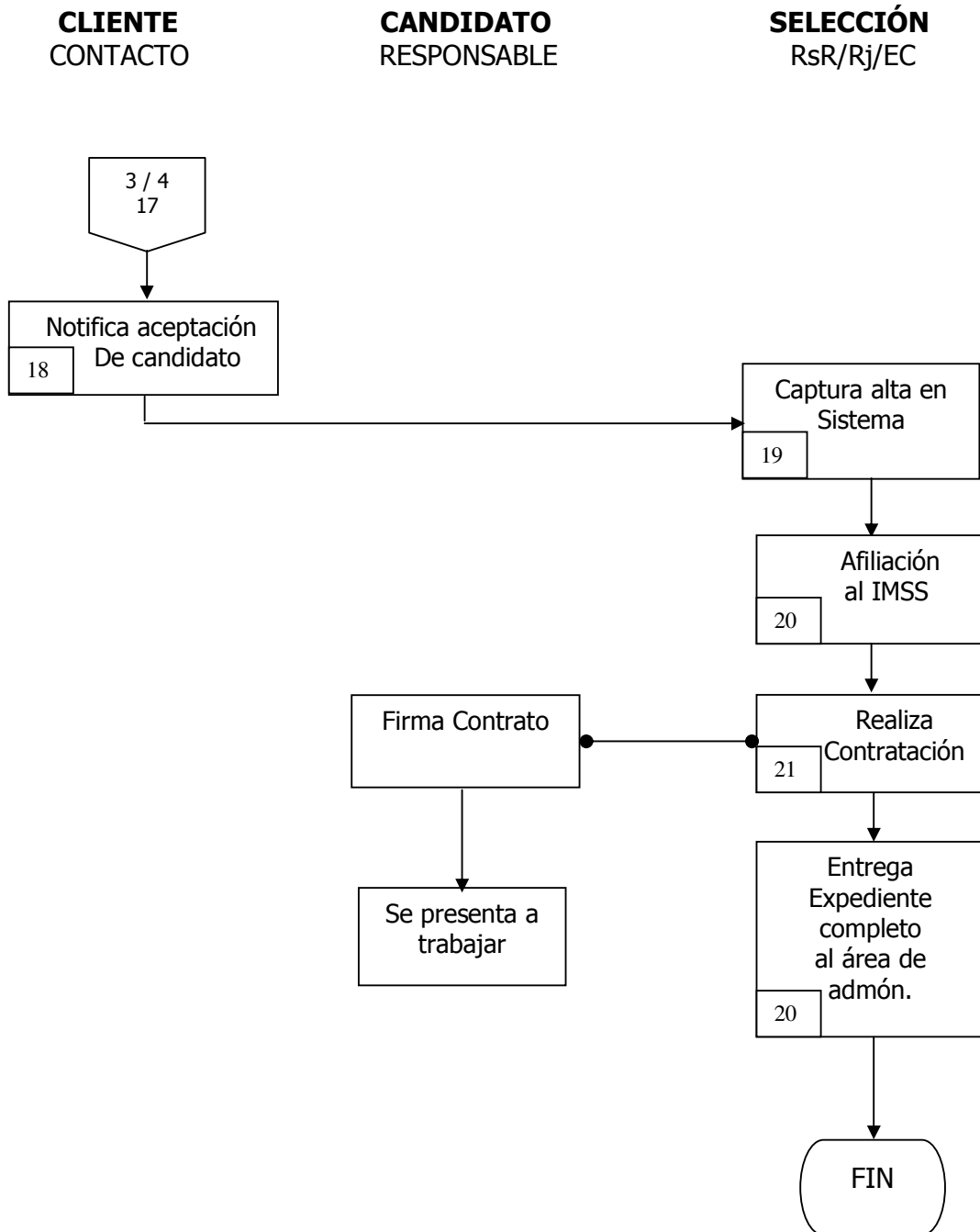
FIN





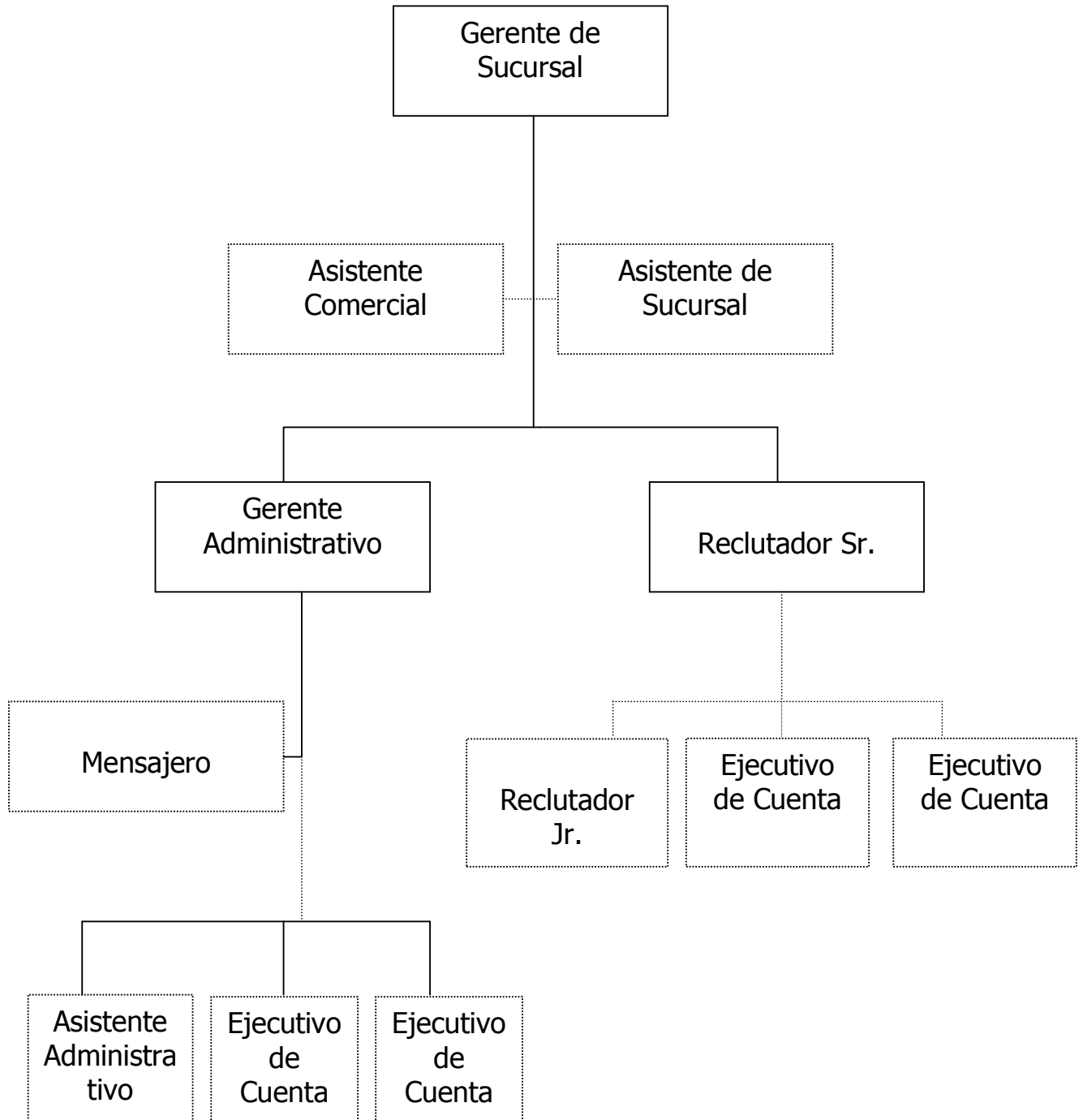
Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal







ORGANIGRAMA PROPUESTO DE SUCURSAL





CONCLUSIONES

El recurso más importante de toda organización es el humano. Para contar con los más capacitados y en el momento oportuno, se necesita una correcta planeación en el proceso de reclutamiento y selección que a su vez garantice el cumplimiento de los objetivos del área de recursos humanos, como por ejemplo; anticipar periodos de escasez, planear para el reclutamiento o el despido de empleados, cubrir necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitarán las empresas-cliente, proporcionar oportunidades de empleo, etc.

Cabe mencionar que el cliente debe realizar una planeación del requerimiento de personal para cubrir sus necesidades. Con base a estos requerimientos la consultoría a su vez efectuara la planeación para lograr el fin común. (Cubrir vacantes en tiempo y forma).

Se considera efectuar una planeación en forma continua con acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos y los riesgos de la falta de ésta provocaran vacantes que no sean cubiertas, pérdida resultante en términos de eficiencia, etc.



Es por ello que se considera la posibilidad de una reestructuración en dicho proceso y en su organigrama presentados tanto como propuesta en el caso práctico como en la consultoría, la cual lo calificó como una buena opción para implementarlo y eficientar su aplicación.

Este procedimiento podría arrojar resultados como:

- Cumplimiento de los objetivos organizacionales, específicamente en el área de personal.
- Las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- Aligera la carga de trabajo para los ejecutivos encargados de reclutar y seleccionar al personal, y esto conlleva a dar mejores resultados a las empresas-cliente.
- Se cuenta con el personal necesario y capacitado en el lugar y momento preciso para realizar las actividades correspondientes a su trabajo.

La planeación es el apoyo o base esencial para el cumplimiento de las aspiraciones de una organización y a su vez, el precisar estas metas incluye la revisión y comprensión de los propósitos de la empresa y la definición de su misión.



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Una organización que ejecute con buen éxito una planeación estratégica (en este caso del proceso de reclutamiento y selección), encontrará satisfactorio el desempeño presente, al mismo tiempo, pueden llevarla a elevar sus metas para obtener éxitos futuros.



ANEXO 1

Nº Folio _____

Solicitud de Empleo

DATOS GENERALES			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Uso Exclusivo</p> <p>Fecha _____ _____ _____</p> <p>Tipo <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> V</p> <p>Color <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> N</p> <p>Zona _____ P _____</p> </div>	<p>Apellido Paterno _____ Materno _____ Nombre (s) _____</p> <p>Calle _____ Nº _____ Colonia _____</p> <p>C.P. _____ Delegación o Municipio _____ Ciudad / Estado _____</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Foto reciente del solicitante</p> </div>	
<p>Sueldo mensual solicitado: \$ _____ Puesto solicitado: _____</p>			

Teléfono 1 _____ Teléfono 2 _____

Propio Oficina Propio Oficina

Dejar recado con _____ Dejar recado con _____

Dirección e-mail: _____

Edad _____ años. Sexo: Masc. Fem.

INFORMACIÓN PERSONAL			
Lugar de Nacimiento _____		Fecha de Nacimiento _____	
Nacionalidad _____		En caso de no ser mexicano ¿cuenta con permiso legal? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Viudo
Nº Afiliación al IMSS _____	R.F.C. _____	CURP _____	Nº Licencia _____ Nº Cartilla S.M.N. _____
Talla _____	Peso _____ Kgs.	Estatura _____	¿Estás embarazada? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> No Sé

ESCOLARIDAD									
Escuela	Años Cursados	Nombre de la Escuela / Carrera	Comprobante Escolar			Fechas			
						De:	A:		
Primaria			Constancia	SI	No				
Secundaria			Constancia	SI	No				
Preparatoria o Vocacional			Constancia	SI	No				
Profesional			Título	SI	No				
			Constancia	SI	No				
Comercial			Título	SI	No				
			Constancia	SI	No				
Técnico			Título	SI	No				
			Constancia	SI	No				
Otros			Título	SI	No				
			Constancia	SI	No				
Estudia actualmente <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		¿Qué estudia? _____							
Horario _____		Días de la Semana <input type="checkbox"/> Lu <input type="checkbox"/> Ma <input type="checkbox"/> Mi <input type="checkbox"/> Ju <input type="checkbox"/> Vi <input type="checkbox"/> Sa <input type="checkbox"/> Do				Escuela _____			
Idiomas Extranjeros	Habla	Escribe	Traduce	Lee	Paquetes de Computación				
	%	%	%	%	%	%			
	%	%	%	%	%	%			
	%	%	%	%	%	%			

FAMILIARES				
Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa(o)				

Personas que dependen económicamente de usted _____ . Número de hijos _____ .

En caso de accidente avisar a: _____ . Al teléfono: _____ .

SEC-01/0



Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

EXPERIENCIA LABORAL			
ULTIMO O ACTUAL			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Nombre del jefe inmediato	
Periodo de trabajo		Sueldo mensual	
De _____ Mes _____ Año _____ a _____ Mes _____ Año _____	\$ _____ Inicial \$ _____ Final		
Mencione las principales actividades que realizaba en el último puesto:			
Causa de separación:			
PENULTIMO			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Nombre del jefe inmediato	
Periodo de trabajo		Sueldo mensual	
De _____ Mes _____ Año _____ a _____ Mes _____ Año _____	\$ _____ Inicial \$ _____ Final		
Mencione las principales actividades que realizaba en el último puesto:			
Causa de separación:			
ANTEPENULTIMO			
Nombre de la empresa		Puesto	
Teléfono		Nombre del jefe inmediato	
Periodo de trabajo		Sueldo mensual	
De _____ Mes _____ Año _____ a _____ Mes _____ Año _____	\$ _____ Inicial \$ _____ Final		
Mencione las principales actividades que realizaba en el último puesto:			
Causa de separación:			
REFERENCIAS PERSONALES (favor de no incluir parientes o jefes anteriores).			
Nombre	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo
OTROS DATOS			
¿Cómo considera su salud? <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala		¿Ha estado afinzando? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Compañía)	
¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (explique)		¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿A Cuál?	
¿Practica algún deporte? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (cual)		¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (motivo)	
¿Cuál es su pasatiempo favorito?		Ha tenido algún antecedente penal fuera de infracciones de tránsito <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Dar detalles:	
Vive usted con: <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Cónyuge e hijos <input type="checkbox"/> Parientes		¿Tiene tatuajes? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Dónde)	
¿Tiene disponibilidad para viajar? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		¿Tiene usted algún vicio? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿Cuál?	
¿Tiene disponibilidad para trabajar lejos de su casa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si		¿Ha trabajado anteriormente con nosotros? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿En qué sucursal?	
¿Tiene disponibilidad para cambiar de residencia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿A qué ciudad?			
¿Cuál es su disponibilidad de horario? <input type="checkbox"/> Medio Tiempo Matutino <input type="checkbox"/> Medio Tiempo Vespertino <input type="checkbox"/> Nocturno <input type="checkbox"/> Tiempo Completo De: _____ hrs. a _____ hrs.			
¿A través de que medio se enteró de Adecco?			
¿Cuáles son sus áreas de interés?			

DECLARACIONES

- Autorizo _____ verificar los datos que contiene esta solicitud y para obtener información adicional que estime necesaria.
- Estoy en disposición de someterme a los exámenes que determine _____
- Declaro que la información que proporciono en la presente solicitud es exacta y verídica; queda entendido que cualquier declaración falsa en caso de ser contratado, será causa de rescisión de mi contrato de trabajo.

Lugar y fecha: _____ a _____ de _____ de _____.

Esta solicitud tiene una vigencia de 6 meses.

Firma del solicitante



ANEXO 2

Perfil Profesional

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Reclutador: _____

Factores

Disponibilidad	Medio Tiempo Matutino <input type="checkbox"/> Vespertino <input type="checkbox"/>	Tiempo Completo <input type="checkbox"/>	Inmediata <input type="checkbox"/>	Trabaja Actualmente <input type="checkbox"/>
Presencia Personal	Mala, Descuidado, Sucio, Desalineado. <input type="checkbox"/>	Regular, pone atención en su arreglo personal. <input type="checkbox"/>	Buena, pulcro, su apariencia es satisfactoria. <input type="checkbox"/>	Muy Buena, muy cuidadoso en su arreglo personal. <input type="checkbox"/>
Tez	Moreno Oscuro <input type="checkbox"/>	Moreno Claro <input type="checkbox"/>	Blanco <input type="checkbox"/>	
Estatura	Baja <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>		Alta <input type="checkbox"/>
Impacto	Dificultad para relacionarse. Aislamiento. <input type="checkbox"/>	Personalidad agradable, llama la atención y se desenvuelve normalmente. <input type="checkbox"/>		Genera confianza, imagen positiva, hábil para relacionarse. <input type="checkbox"/>
Complexión física	Obeso <input type="checkbox"/>	Robusto <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Delgado <input type="checkbox"/>
Habilidad para comunicarse	Muy deficiente, no sabe expresar sus pensamientos <input type="checkbox"/>	Expresa lo esencial con cierta dificultad, informa no muy claramente. <input type="checkbox"/>	Se expresa con propiedad y cierta fluidez. <input type="checkbox"/>	Transmite sus pensamientos de manera clara, convincente y efectiva. <input type="checkbox"/>
Modales / Actitud				
CARÁCTER				
Habilidad y experiencia laboral				
Estabilidad laboral	Cambios muy frecuentes sin razón justificada. <input type="checkbox"/>	Cambios frecuentes, no se ha definido. <input type="checkbox"/>	Cambios normales con razones justificadas. <input type="checkbox"/>	Muy buena estabilidad, cambios bien justificados. <input type="checkbox"/>

Entorno emocional y familiar: _____

Pruebas y evaluaciones psicométricas.	Puntaje	Interpretación

Observaciones: _____

Otros puestos: _____

Referencias:

Carta Personal

Carta laboral

Control referencias



ANEXO 3

Control de Referencias

Referencias laborales

Empresa: _____

Fecha: _____

Persona que proporciona referencias: _____ **Cargo:** _____

El (la) Sr. (ita) _____ nos ha proporcionado los datos de su compañía por haber laborado con ustedes por tal motivo pedimos atentamente se sirva proporcionar la información que a continuación solicitamos, mismos que serán tratados con carácter estrictamente confidencial.

Fecha de Ingreso _____ **Sueldo Inicial \$** _____ **Puesto inicial** _____

Fecha de Baja _____ **Sueldo Final \$** _____ **Puesto Final** _____

Concepto	Excelente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
Asistencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conducta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formalidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación con compañeros y superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Destacar alguna cualidad?

No Si ¿Cuál? _____

Funciones que desempeñaba: _____

Motivo de su salida: _____

Si las políticas de su empresa lo permitieran, ¿lo volvería a contratar?

Si No **Motivo:** _____

Comentarios adicionales / Observaciones: _____

Observaciones adicionales	Si	No
Adeudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejaba efectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación constante de incapacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persona problemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se le finiquitó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se le liquidó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demanda a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fue sindicalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desempeño cargo sindical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Referencias Personales

Nombre	Ocupación	Vínculo	Tiempo de conocerlo	¿En que trabajo se ha desempeñado el candidato?	¿Qué me puede decir de su familia?

Firma
Persona que proporciona referencias / Persona que toma referencias



BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando y Heredia Espinosa Víctor. **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. Edit Trillas. 6ª ed. México 2006
- BODILLO RODRÍGUEZ mr, Molina García L. **La importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal** Tesis, Lic Facultad de Psicología UNAM 1994.
- BOHLANDER, George, Sherman Jr. Arthur W. et al. **Administración de Recursos Humanos**. Edit International Thomson Edits. : Thomson Learning. 12ª ed. México. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. Edit Mc Graw Hill/Interamericana de México, México 2007.
- CHRUNDEN HERBERT, Sherman Arthur. **Administración de personal**. Edit Continental. México D.F. 1991.
- CLAUDE S. George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes. **Historia del pensamiento administrativo**. Edit Prentice Hall. 2da ed. México 2005.
- DESSLER, Gary. **Administración de personal**. Edit prentice-Hall. 8ª ed. México. 2001.
- FRENCH, Wendell L. **Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos**. Edit Limusa. México. 1993.



- GLUECK, William F. y Lawrence R. Jauch. **Planeación y Desarrollo de la Organización.** Edit Técnica. México 1990.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. et al. **Metodología de la Investigación.** Edit Mc Graw Hill. México 2006.
- HORTA VELÁZQUEZ, Genaro. **Actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal en un organismo publico municipal en el Edo. De México.** Tesis. Cuautitlán Izcalli, Edo. De México 2002.
- MENDOZA, Pablo, Gregoria Isabel. **Diseño e Implementación de un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, en una agencia de consultaría empresarial.** Tesis, Cuautitlán Izcalli, México 2001.
- MONDY, Wayne y Robert M. Noe. et al. **Administración de Recursos Humanos.** Edit Pearson Educación. 9ª ed. México. 2005.
- MUNCH Galindo, Lourdes y García Martínez José. **Fundamentos de administración.** Edit Trillas. 7ª ed. México 2006.
- PANO DÍAZ, Wilberto. **Desarrollar un sistema de Información confidencial basado en Internet para eficientar el proceso de reclutamiento y selección del personal en una empresa que ofrece servicios Outsourcing.** Tesis. Cuautitlán Izcalli, México 2004.



- PIGORS, Paul y Myers Charles A. et al. **Administración de personal: un punto de vista y un método.** Edit Continental. 4ª ed. México 1985.
- RECIO FIGUEIRAS, Eugenio M. **La planificación de los recursos humanos en la empresa.** Edit Hispano Europea. México, 1980.
- REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica.** Edit Limusa. México, 2001.
- REYES PONCE, Agustín. **Administración de personal. Relaciones Humanas. I Parte.** Edit Limusa. México, 2002.
- RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **Aspectos fundamentales de la teoría de las organizaciones.** 3ª ed. México 2006.
- RODRÍGUEZ CHÁVEZ, Celia. et al. **El proceso administrativo como herramienta de la administración.** 3ª ed. México 2006.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. **Administración moderna de personal: fundamentos.** Edit Thomson Learning. 6ª ed. México 2002.
- STEPHEN P, Robbins. et al. **Administración.** Edit Prentice Hall. 8ª ed. México 2005.
- STONER, James A.F. et al. **Administración.** Edit Prentice Hall Hispanoamericana. 6ª ed. México 1996.
- WERTHER, William B, Davis Jr, Keith. et al. **Administración de personal y Recursos Humanos.** Edit Mc Graw Hill. 5ª ed. México 2000.



PÁGINAS DE INTERNET

- [www.sema.es/sp/reclutamiento y selección](http://www.sema.es/sp/reclutamiento_y_selección)
- www.ub.edu.ar/facultades/esceno/benchmsrt.htm
- www.eumed.net/libros/2006c/219/2b.htm