



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, A.C.



**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE LA
SUSTENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS.”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GABRIELA CASTRO LUIS

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN

COATZACOALCOS, VER.

FEBRERO DEL 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis abuelos

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, gracias papi y mami por creer en mí, cuidarme y apoyarme siempre.

A mi asesor de Tesis

Lic. Raúl Ocampo Colín por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

ÍNDICE

Contenido		
Dedicatorias y/o agradecimientos		
Marco teórico	4	
Capítulo I . Historia del Reclutamiento		
1.1 Conceptos de la administración de recursos humanos.....	18	
1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos.....	20	
1.3 Importancia de la administración de los recursos humanos.....	22	
1.4 Contribuciones con otras disciplinas	23	
1.5 Características de los recursos humanos.....	29	
Capítulo II . Reclutamiento y selección de personal		
2.1 Proceso de contratación	33	
2.2 Exigencias de la contratación.....	34	
2.3 Reclutamiento de la contratación.....	38	
2.4 Fuentes de reclutamiento.....	39	
2.5 Métodos de selección.....	45	
Capítulo III . La motivación humana		
3.1 Ciclo motivacional.....	52	
3.2 Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	54	
3.3 Teoría de los factores de Herzberg.....	56	
3.4 Teoría de las expectativas.....	59	
3.5 Clima organizacional.....	60	
3.6 Comunicación.....	62	
3.7 Percepción.....	63	
3.8 Barreras de comunicación.....	65	
3.9 La conducta en las organizaciones.....	66	
3.10 Cultura organizacional.....	72	
Capítulo IV . ¿Por qué es importante el reclutamiento y selección de personal en una empresa?		78
Bibliografía	80	

MARCO TEÓRICO

Es importante que en toda empresa exista un departamento de recursos humanos, ya que este tiene como función primordial de brindarle un servicio al personal, en donde se le pueden aclarar sus dudas.

Una de las funciones de este departamento es proporcionarle capacitación y desarrollo al personal, otorgarle incentivos, así como darles orientación a los trabajadores acerca de los derechos y obligaciones que tienen.

También es fundamental que las personas responsables de este departamento, les de un trato cordial y de respeto al personal que requiera de ese servicio.

Toda empresa necesita de capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico, o de trabajo intelectual, afectivo y social. Es necesario integrarla, los individuos, como las empresas, son cambiantes y económicos. También una función es identificar las habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos de cada persona y desarrollarlos dentro de la empresa.

Sin embargo, siempre se va a presentar la necesidad de integrar nuevo personal por varias razones.

Como todo ser humano tenemos un ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte. Así, algunos integrantes de la compañía se retiraran o en caso contrario los despedirán de la misma, por razones naturales, o desafortunadamente se enfermaran o se accidentaran. Es por eso que las empresas se ven de la necesidad de atraer a integrar a nuevos elementos a ella.

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de actividad d una organización.

A medida que va aumentando el grado de complejidad de una empresa, más funciones se delegan en el departamento de recursos humanos, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

Las pruebas no permiten conocer conocimientos teóricos del candidato relacionado con el puesto solicitado, potencialidades del aspirante para aprender o no con facilidad las funciones del puesto solicitado o de un puesto superior si se planea en un determinado tiempo ascender, así como también características individuales del aspirante.

CAPITULO I. HISTORIA DEL RECLUTAMIENTO

La evolución de las cosas es algo elemental, se dice que si no se renueva muere, es tan importante que hoy en día se cuente con toda la preparación, esto viene a relucir porque los tiempos han cambiado como debe ser, la tierra, las personas, la economía, la mercadotecnia, etc., ya no es la misma que hace 20 años, por decir algo, pero para más cerca, ya no es la misma que ayer.

Las disciplinas como las matemáticas han revolucionado considerablemente, para más la disciplina de la administración en donde ahora se puede encontrar diferentes variables, que seguramente han surgido, como en la mayoría de los casos para satisfacer una necesidad, podemos ver que ahora la mercadotecnia es algo fundamental para el éxito de una empresa, pero una empresa no es nada más una buena publicidad, ni tampoco una buena infraestructura, ni tampoco que se cuente con la más alta tecnología; la razón de esta suposición, es porque en una empresa uno de los elementos más importantes es su recurso humano.

El recurso humano viene siendo el pilar en donde la empresa se sostiene para seguir funcionando, para que sea exitosa, para que pueda aprovecharse al máximo.

La administración de personal ha sido reconocida formalmente por más de medio siglo, ya que en donde existan personas en una empresa, o tan solo grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes, ahí está interviniendo la administración de personal.

Para ver la evolución de esta disciplina veremos lo que nos menciona Sherman en colaboración de Chruden: “Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea presentaron durante el periodo de la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios”

Aquí nos podemos dar cuenta que, las personas buscaban nuevas formas en que emplearse no solamente estar bajo las órdenes de una persona que los estuviera mandando a realizar quehaceres pesados y mal pagados, el libre empleo vino a provocar la capacidad de las personas de poder ofrecer otras cosas, de inventar, la oferta y la demanda estaba tomando forma, y además que empezaba la unión de personas, casi podría atreverme a decir que pudieran ser los primeros pasos de los sindicatos, pero sigamos viendo la evolución.

“Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, y ayudaron a proporcionar las normas de artesanías y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio. Como eran

limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de actualidad. Hasta la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía de las técnicas de producciones mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. En esta forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos fueran producidos a un precio más bajo que lo que había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante, así como insalubre y peligroso.

A diferencia de los artesanos que gozaban de cierto grado de seguridad económica en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad en el trabajo, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo. Por esta misma razón tenían poco poder de negociación para mejorar su situación.

Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose. Si bien se ha hecho un progreso significativo para resolver los problemas de cómo organizar, coordinar, controlar y motivar las actividades de un gran número de personas trabajando en un área particular y de cómo prever su bienestar, seguridad y moral, aún se requiere investigación complementaria”

Nos podemos dar cuenta, que los acontecimientos en esas fechas eran un poco difíciles, pero a medida en que se fueron presentando las situaciones, los trabajadores tenían que darse cuenta que era necesario, poder realizar otras cosas que les fueran redituables.

El temor a ser reemplazados, sigue siendo hasta la fecha como un tope que no permite alcanzar sus objetivos personales, es decir, puede ser que ahora un trabajador que labora en una empresa quiere aprender en otra área, o siente que es momento de ser ascendido, pero tal vez tenga a un jefe que no vea más allá de sus capacidades, es decir que sólo vea que cumple con lo que le sea asignado, y aun cuando el trabajador pone de su parte por llamar la atención de su superior para aprender otras cosas, estas se ven truncadas al querer tenerlo siempre en un mismo lugar; debido a esta problemática es por ello que en ocasiones existen problemas entre trabajador y patrón, al no ser reconocido el trabajo del obrero.

Además de lo que comenta este autor, y de acuerdo como ocurrieron los hechos, con la problemática mencionada, se buscó realizar otras actividades complementarias, o de oficio que les pudiera permitir la remuneración económica, el no tener esa presión o la preocupación de la posibilidad de ser sustituido, porque ellos mismos eran sus propios jefes, así como también adquirirían la habilidad de ser negociadores.

La revolución industrial, como es mencionada, trajo consigo cambios significativos, desde el uso de otras medidas en las fábricas como la implementación de las máquinas de vapor, y además la especialización de las personas para poder realizar actividades que ya no eran tan simples, “la revolución industrial, no sólo cambió radicalmente la vida laboral, sino también la vida familiar y ocio personal.

El sistema fabril también concentraba el capital al igual que a los trabajadores en unidades de un tamaño sin precedente, cuando el proceso se producía en casa de los trabajadores, los propios trabajadores normalmente compraban el equipamiento y las viviendas, el fabricante suplió solamente el movimiento de capital para comprar los materiales en bruto y pagar los salarios iniciales”.

Este panorama que hemos visto, se presentó principalmente por Inglaterra, pero en los Estados Unidos de Norteamérica, se presentaba otra óptica.

El trabajo y los salarios eran mal abarataados, bajo esta circunstancia la clase trabajadora se veía en la necesidad de aceptar o aceptar, porque si no aceptaban no podrían tener la entrada de un recurso monetario, además como si fuera poco, los empleadores veían la manera de impedir a los trabajadores de acudir a otra parte, querían ejercer cierto poder y dominio sobre ellos.

A pesar de toda la problemática que estaba sucediendo poco a poco se luchó por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la falta de preparación académica así como también el no poder ejercer el derecho de votar, hacía que este sector de la población fuera blanco fácil para poder manejar los intereses de las personas que eran los empleadores, a su conveniencia; pero en la medida que las personas se dieron cuenta de todas estas atrocidades, la extensión gradual de los privilegios de voto y la educación para todos los ciudadanos, ayudaron para que entonces llegara el momento de actuar y acudir con el apoyo político, gracias a la insistencia de estos, tuvieron la posibilidad de que los legisladores pudieran discutir leyes en su beneficio.

Posteriormente y aprovechando todo los logros, así como también la época en que estaba la revolución industrial, esta no había sido aprovechada como debía, ya que para los métodos de producción era indispensable la utilización de la maquinaria un poco más sofisticada, para estas fechas, el papel de tener solamente el mando una persona ya empezaba a ser arcaico, ahora el poder se dividía entre varias personas, es decir empezaban los accionistas a querer participar en las empresas.

El desarrollo de las operaciones de manufactura en gran escala, fue posible por la introducción de mejores técnicas de producción, obviamente al tener la participación de los accionistas, tenía que haber una mejor maquinaria, al tener mejores activos, podrían tener el ahorro de la mano de obra, esa era

la mentalidad de las personas que estaban a cargo de las empresas, pero en realidad lo que estaba pasando es que sus costos indirectos de fabricación se estaban incrementando y sobre todo los salarios, al ver esta problemática los puestos que habían sido creados, se veían reducidos hasta dejar a un solo trabajador que hiciera el proceso cientos de veces, y como era de esperarse este ahorro que se pretendía lograr lo único que provocó, fue que se multiplicaran aún más estos costos.

El tiempo seguía avanzando y llegaría el momento de la llegada de un movimiento, denominado movimiento de la administración científica, este surge porque los costos indirectos se elevaron de tal manera, así como también la mano de obra había originado que los que estaban a la cabeza de la empresa, tomarán cartas en el asunto para poder ser más eficiente los procesos de producción pero que además el mejorar los métodos de trabajo y llegar a crear normas por medio de las cuales , tuvieran la facultad de juzgar el trabajo desempeñado.

Uno de los impactos que provocó la administración científica fue que ahora logró estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales podían medir y motivar al personal; Sin embargo también originó problemas de relaciones humanas, en donde tenían que ser resueltos por el gerente.

Éste movimiento de la administración científica fue, inducido gracias a las aportaciones de Frederick W. Taylor., en donde se aseguraba que el trabajo podría ser medido, analizado y estudiado por medio del método científico, pero que además el trabajo podría ser aprovechado al máximo con el estudio de tiempos y de otras fuentes; consideraba que los incentivos financieros ayudaban a motivar mejor a los trabajadores, ya que se esforzaban más y entre mayor esfuerzo y más eficientemente, representaban la mejor forma de motivación para el empleado, en

contraste a lo que se ofrecía, aparecía algo que no era tan agradable, es decir de las prácticas que hasta la fecha se siguen efectuando para aprovechar el tiempo, sacar el máximo esfuerzo de los trabajadores, así como también este cuadro lo acompañan las amenazas de dejarlos sin empleo, de castigarlos.

Taylor, pensaba que la planeación era tarea de la administración, más sin embargo en nuestros días se puede observar la participación de los trabajadores en las empresas, con el fin de mejorar y tomar en cuenta a las personas que se encuentran todo el tiempo en contacto con las actividades diarias.

“En el área de administración de personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y para la compañía”.

La aportación tan importante de Taylor en la administración de personal es muy importante, porque sigue esa mentalidad presente, ya que las personas no poseen la misma capacidad que otras, algunos son buenos para una cosa y otros para otra y precisamente es cuando se debe encauzar toda la experiencia, las ganas de trabajar, etc. para poder colocar al personal de acuerdo a las habilidades y aptitudes que éste posea.

Nos hemos percatado de los difíciles momentos y por toda una serie de etapas que se han cubierto para que se pudiera tomar en cuenta lo que viene siendo la administración de personal, pero propiamente a la especialización funcional de la administración de personal se puede decir

de acuerdo a este autor que “cerca del principio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial. El movimiento sindicalista y del bienestar, que iban tomando impulso hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de personal.

Era muy importante que una vez obtenidos los logros, se pudieran encauzar para lograr mejorías, como fue el caso de la unión de estas dos disciplinas como la administración científica y la psicología industrial, que de acuerdo a la época este tipo de psicología era para seleccionar y adiestrar a los trabajadores de una organización y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes pero además se buscaba la satisfacción laboral de los trabajadores, este tipo de psicología fue necesaria durante la II guerra mundial, ya que precisamente la expansión industrial que se estaba viviendo en esa etapa, se necesitaba para reclutar a muchos trabajadores.

Las funciones que se tenían designadas para la administración de personal en un principio solamente se limitaban a contratar, despedir y tomar tiempo, de las cuales eran desempeñadas por un supervisor en donde el papel principal era hacerla de “jefe”, conforme fueron avanzando las actividades complicadas de producción, el trabajo de supervisor fue haciéndose más pesado, entonces las actividades como el tomar el tiempo y la elaboración de nóminas se asignaban a una persona, la cual y debido a las circunstancias era la primera persona especialista en personal, en algunas ocasiones estas actividades también incluían la de contratación entre otras que le serían asignadas al departamento de personal.

Uno de los movimientos de bienestar que surgió en el siglo XIX, atrajo la atención de las personas para que se pudieran dar cuenta de las condiciones en que los trabajadores y sus familias vivían y que además eran obligados a vivir de esa manera; Asimismo los empleadores al ver tales condiciones que se estaban presentando, les despertó el interés por sus empleados, ya que debían ganar el suficiente dinero para el sostén de sus familias y por lo tanto este interés lo lograron encaminar para la creación de un puesto dentro de las organizaciones que se llamó “Secretario de bienestar”, puesto que más adelante lo conoceríamos como el departamento de personal, el cual el principal interés de esta secretaría era brindar ayuda de alojamiento, financiera, médica, y similares, las personas que ocupaban el puesto de esta secretaria eran personas que habían desempeñado trabajos filantrópicos y sociales.

Dentro de sus actividades estaba el preparar programas para poder formar secretarios de bienestar.

Este trabajo desempeñado por los secretarios de bienestar se prolongó hasta el año de 1930, en donde debido a la etapa de depresión que se estaba viviendo fue un medio para poder atraer a personas a quienes les gustaba el trato con la gente y la deseaban ayudar, es decir ellos pretendían realizar actividades altruistas.

El departamento de personal como hemos visto era considerado como una actividad que podían desempeñar las personas que tenía el gusto del trato con otras personas, que les podrían brindar comprensión y bienestar, se puede decir que en el año de 1912 se llegó a la conclusión de darle el reconocimiento que se merece, y conceder el título de departamento.

Bajo esta perspectiva el interés por ser impartido este entrenamiento se empezó por cursos, ofrecidos por la Tuck School en el Dartmouth College y para el año de 1919 por lo menos una docena de universidades, estaban ofreciendo un entrenamiento de administración de personal.

En el año de 1920 las cosas empezaron a mejorar en el ámbito del departamento de personal, las empresas más grandes empezaban a contar con un departamento de personal y además en las organizaciones gubernamentales, con este departamento funcionando dentro de las empresas y las organizaciones se pretendía que apoyara a la administración y a las funciones de supervisores para administrar y supervisar al personal de estas empresas.

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos. Taylor creó las "oficinas de selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Prehispánica en esta etapa surge el trabajo en grupo, existe la diferencia de sexos y se cataloga el trabajo como algo valioso existía la esclavitud del esclavo podría

realizar trabajos por su propia cuenta (1966) Había artesanos pero no congregados en gremios.

Época colonial.

Surgen las encomiendas y las primeras huelgas.

Independencia.

Aparecen os talleres artesanales.

Revolución.

Aparecen talleres, aparecen las fábricas.

Década de los 50.

En esta década surja la carrera de relaciones industriales.

Década de los 60.

Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.

Década de los 70.

Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos.

Década de los 80.

La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional.

Década de los 90.

En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

1.1 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los antecedentes históricos sin duda nos han marcado una etapa fundamental en la administración de recursos humanos y en la etapa de selección de personal, el avance del pensamiento de los estudiosos de la administración de recursos humanos, ha permitido tener una visión más clara acerca de estos temas.

Son muy amplios los criterios que manejan los autores para definir un concepto como la administración de recursos humanos, además que no todos los conceptos los podemos tomar como una verdad única, es por ello que mencionaremos a algunos autores, para ver la percepción con que cada uno cuenta.

“Es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa”.

En esta definición nos podemos dar cuenta que es muy breve, ya que nos está diciendo que está poniendo en funcionamiento a los recursos humanos o la fuerza de trabajo por la empresa y dentro de la empresa, es decir ellos harán la función que les corresponde.

“Administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”.

“La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones”

Nos hemos dado cuenta que en la mayoría de los conceptos antes citados, coinciden en que la administración de personal tiene que ver con el reclutamiento, selección, capacitar, compensar, etc.

Aunque coinciden los autores cada uno le da su propio enfoque, veamos una definición del internet “Así pues, la administración de recursos humanos (personal) 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”.

En esta definición se puede observar que se están abarcando varios puntos importantes, como lo es encaminar la experiencia, la salud, los conocimientos, etc. en beneficio tanto del trabajador como de la empresa y también del país; ya que al ser productiva la empresa, hace que sea una fuente de empleos muy importante y a la actividad a la que se esté dedicando es muy buena, ya que, puede estar comercializando en otros países y atrae al turismo, etc. esta definición se me hace muy importante, porque también dice que es para acrecentar y conservar el esfuerzo del recurso humano.

1.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Es de saberse que la administración de recursos humanos persigue objetivos para poder alcanzar las metas que sean planteadas, ya sea en la empresa, o dentro del departamento de personal, es muy importante identificar qué tipo de objetivos y hacia donde se quiere dirigir.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son para dar eficiencia a la estructura administrativa, para contar con empleados que sean capaces de realizar las actividades que les sean encomendadas, tener un trato justo con los trabajadores, el poder brindar la oportunidad de ascender, de poder contar con la satisfacción de que lo que se está llevando a cabo se está realizando bien y al estar realizando bien el trabajo se tiene una seguridad en las actividades que se realizan, al aplicar este objetivo de manera correcta va a ser reflejado tanto en la organización, en los trabajadores y de manera general.

La administración de recursos humanos tiene la finalidad de aprovechar al máximo y coordinar los intereses de la empresa con los de los trabajadores, para que al trabajar en conjunto y manteniendo los intereses coordinados se puedan satisfacer los dos bandos sin tener esa necesidad de andar en conflicto y entonces sí exista un verdadero bienestar social, ya que las personas que en ella colaboran, lo realizan para poder tener un ingreso y poder tener una subsistencia.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan lo que se pretende, sino que surgen precisamente de los desafíos y retos que la empresa tiene por cumplir, estos retos y desafíos son en los cuales descansan los objetivos de la administración de recursos humanos.

Dentro de los principales objetivos de los recursos humanos podemos encontrar a los siguientes:

- 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 enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- 4.-**Objetivos individuales.** Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Es fundamental que los objetivos que se planteen se lleven a cabo en la medida de lo posible, para que lo que se prometa se cumpla, es decir si la empresa tiene como objetivo que los trabajadores sean apoyados totalmente y que además el haber entrado a la empresa los hacían aspirantes a un ascenso en la medida de cómo se vayan desempeñando, y si estos se desempeñan bien y no se les cumple, entonces los objetivos no están siendo respetados y mucho menos los intereses de los trabajadores, además que la palabra de la empresa quedaría como algo que no se cumple y por lo tanto éstos se verían quebrantados, con un resultado de que los trabajadores no confíen en la palabra de la empresa.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de los recursos humanos es muy necesaria, ya que como nos hemos dado cuenta de todo lo que se tuvo que atravesar para poder contar con un departamento de recursos humanos, que brindara una seguridad al trabajador, primeramente en las necesidades básicas y segundo que le brindara a la empresa esa seguridad y el apoyo en las actividades de administración.

Cada día se considera más importante a la administración de recursos humanos, porque es precisamente ese departamento el que tiene que apoyar, a veces lidiar ya sea con el trabajador o con la empresa.

La globalización por la que se está pasando, hace que cada día exijamos más para poder estar al día y necesitamos que el personal con que contemos sea el más eficiente, responsable, entregado a su trabajo, etc.

Por qué la administración de recursos humanos es importante para los gerentes," tal vez sería más fácil contestar la pregunta con una lista de algunos de los errores relativos al personal que usted no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo, no querrá:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de empleados
- Descubrir que su personal no está haciendo un mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.

- Hacer que su compañía sea multada por sus prácticas carentes de seguridad de acuerdo con la legislación federal para la seguridad ocupacional.
- Hacer que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas de la organización.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer injusticias laborales”.

Al mencionar estos casos que pueden surgir, pueden realizarse acciones que no serían convenientes y bajo la óptica de una persona que no está acostumbrada al trato con personas, entonces se volvería contraproducente.

Es por ello que la administración de recursos humanos es importante, porque le da la estabilidad a las organizaciones en ese recurso que es de suma importancia.

1.4 CONTRIBUCIONES CON OTRAS DISCIPLINAS.

La administración de recursos humanos, al igual que otras disciplinas, se apoya de otras para realizar su función.

Es importante que el apoyo de otras disciplinas, se complementen con la administración de recursos humanos, ya que ésta última no es una ley que de la cual deba abarcar y se deba saber sino que al contrario es

importante esta coordinación.

A continuación se muestran algunas de las disciplinas en que contribuyen a la administración de los recursos humanos:

1. Ingeniería industrial

La Ingeniería Industrial tiene una gran relación con la Administración de Recursos Humanos debido a las investigaciones que fueron realizadas por F. Taylor y otros ingenieros industriales, lo que fue llamado administración científica.

El tema desarrollado consistía en buscar lo mejor para la organización, logrando todo esto a través de los recursos humanos siendo la clave principal de una organización.

Las aportaciones que lograron estos científicos son las siguientes:

a. Estudio de tiempos

Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva a cada una.

b. Estudio de movimientos

Esta técnica fue creada Frank y Lilian Gilbreth que consistía en ver que tanto se tardaría una persona en realizar una actividad, para poder ver que tanto podía perder o ganar la organización, y si en algún momento

tenía una grande producción poder programar tiempo y costos. Pero para esto antes se estudió el comportamiento de cada individuo para ver si se puede lograr o no. Esta técnica fue desarrollada en forma amplia a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados Therbligs, que el nombre se le asignó escribiendo al revés el apellido de ambos.

c. Sistema de incentivos

Consistía en impulsar o inducir al trabajador a realizar la tarea o actividad; esto consistía en multar a quien no alcanzaba el límite de la cuota determinada, y por supuesto quien superaba ese límite recibía una recompensaba.

d. Valoración de tareas

Este punto se refiere al valor que le daba a la actividad que el individuo desempeñaba, es decir, se utilizó para fijar las tarifas básicas.

e. Oficinas de selección

En la actualidad se conoce como departamento de personal. Es el lugar donde una persona encargada de buscar al mejor candidato para una vacante, todo se hace con el fin de establecer este tipo de departamento para facilitar a la persona que realiza el reclutamiento.

f. Adiestramiento de los trabajadores

Es necesario el adiestramiento de los trabajadores para aumentar la eficiencia, todo esto a través de perfeccionando las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionado al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patronos y trabajadores.

2. Psicología

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir sus habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.,

Todo esto tiene relación con los recursos humanos, debido a la aplicación de los test que dentro de una organización se aplican a una persona que quiere ocupar una vacante, para conocer algo de su vida privada.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Orientación profesional

- Test psicológicos
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos, etc.

3. Sociología

La sociología se encarga de estudiar la forma en que las personas se desenvuelven tanto individual como grupalmente, que dentro de una organización todo esto es muy importante para el impulso de la misma, ya que tiene que existir una buena relación de grupo para que las cosas se lleven de una manera más equilibrada entre todas las opiniones que brinde cada persona dentro de los grupos que forman dentro de la organización.

4. Derecho

El derecho es sumamente importante dentro de la organización ya que aquí se establecen los lineamientos que deben de seguir los trabajadores con respecto a sus superiores, y viceversa.

5. Economía

La administración de recursos humanos utiliza términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc. Encargándose de estudiarlos como lo es la demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc.

6. Matemáticas

A simple vista uno se podría decir para que pueden servir las matemáticas a los recursos humanos si son dos áreas totalmente distintas. Los recursos humanos utilizan modelos de estadística inferencial para tomar de decisiones. Pero también se han aplicado otros métodos para conocer o ver como se encuentran las curvas de salarios.

7. Antropología

La referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales”.

Al ver estas disciplinas que entran en coordinación con la administración de recursos humanos, debemos recordar la época en donde tuvo su auge la administración científica, en donde se veía un aspecto fundamental el cual era que las empresas buscaran la eficiencia además dejando una brecha en donde se pudiera renovar y aumentar estos conocimientos como dio origen a una administración moderna.

Si no se contara con la participación de otras disciplinas la administración de los recursos humanos no podrían fundamentar los resultados que pudiera obtener.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En el área de los recursos humanos podemos distinguir ciertas características que hacen que las disciplinas no sean iguales unas con otras. En este caso, no es la excepción como veremos a continuación.

“ a) No pueden ser propiedad de la empresa, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

b) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

c) El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin; descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En la segunda situación se trata de proporcionar mejores conocimientos, experiencias, y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

d) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. el conjunto de características que hacen destacar a la personas en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total”.

CAPITULO II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

-Oferta y demanda de recursos humanos

La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores que poseen la cualificación requerida que puede necesitar un empresario.

La demanda del trabajo es el número de trabajadores que necesita la organización

La estimación de la oferta y demanda futuras de trabajo y los pasos pero hay que da para conseguir el equilibrio requieren un proceso de planificación.

La planificación de los recursos humanos es el proceso que sigue una organización para garantizar que cuenta con el número de personas, del tipo adecuado que necesita para suministrar en el futuro determinado nivel de producción y servicios. Las empresas que no realizan una (PRH) pueden de ser no capaces de satisfacer sus necesidades laborales futuras (falta de mano de obra) o puede que tengan que recurrir a una reducción de plantilla (en el caso de que tengan un exceso de mano de obra).

La primera actividad de la PRH consiste en estimar la demanda de trabajo. La demanda de trabajo probablemente aumentara si la demanda del producto o servicio de la empresa aumenta (porque se puede producir más con menos trabajadores, normalmente porque se ha introducido una nueva tecnología).

La segunda parte del proceso de la PRH implica estimar la oferta de trabajo. La oferta de trabajador puede provenir de empleados actuales (el mercado laboral interno) o de fuera de la organización (el mercado laboral externo).

CONDICIONES Y RESPUESTAS

1. La demanda de trabajo excede a la oferta

- Formación y reciclaje
- Planificación de sucesiones
- Promoción desde dentro
- Reclutamiento fuera de la empresa
- Subcontratación
- Utilización de trabajadores temporales y a tiempo parcial
- Utilización de horas extras

2. La oferta de trabajo excede a la demanda

- Reducciones laborales
- Menos horas
- Trabajo compartido
- Jubilaciones anticipadas voluntarias
- Salidas con ofertas de incentivos (por ejemplo, con indemnizaciones por cese)
- Despidos

3. La oferta es igual a la demanda de trabajo

- Sustitución de ceses desde dentro o desde fuera
- Transferencias internas y reajustes.

2.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles. El proceso de contratación se compone de tres elementos: reclutamiento, selección y socialización

- ❖ **RECLUTAMIENTO:** Proceso en el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas.

- ❖ **SELECCIÓN:** Proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y valorar al candidato en función de esas características. Las características necesarias para el desempeño eficaz del puesto normalmente del análisis del trabajo. En función de la puntuación de cada candidato en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado de las entrevistas, los directivos determinan a la persona a la que se le ofrecerá el puesto. Este proceso de selección suele requerir el establecimiento de puntuaciones mínimas, los candidatos que no superan estos niveles no serán aceptados. El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos.
Para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización.

- ❖ **SOCIALIZACIÓN:** implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que se trabajaran, es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la empresa. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo. Aunque la socialización es una parte crucial del proceso de contratación, se trata de una actividad que requiere continuación.

2.2 EXIGENCIAS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

La mayoría de las personas estaría de acuerdo en que los candidatos más cualificados deberían ser los contratados y promocionados. A largo plazo la contratación de los mejores candidatos constituye una enorme una enorme contribución al rendimiento de la empresa. Las potenciales consecuencias negativas de una mala decisión de contratación son igualmente ilustrativas. Las malas decisiones probablemente terminaran creando problemas desde el primer día. Los trabajadores no cualificados, o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Pueden necesitar más formación sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También pueden dar a los clientes información imprecisa o una razón para que se vayan a la competencia. Todo esto se resume en un único punto: si la empresa toma, desde el principio, la decisión correcta de contratación, estará mucho mejor. Por ellos es fundamental que los directivos de línea y, posiblemente otro tipo de trabajadores no directivos participen en el proceso de contratación. Aunque el departamento de RH tiene que desempeñar un papel activo en el reclutamiento, la selección y la socialización de los nuevos empleados, el personal de línea también tiene que

desempeñar un papel central en este proceso. Al final, son los directivos de línea los que tendrán que supervisar de forma activa a los nuevos contratados y, además, y a menudo saben cosas sobre el puesto que el departamento de RH puede desconocer. Los trabajadores de línea se relacionarán con el nuevo contratado y serán sus colegas, conociendo en profundidad lo que hay que hacer. A pesar de la importancia de seleccionar al mejor talento disponible, el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias. Las más importantes son las siguientes:

- Determinar características más importantes que diferencian en cuanto a rendimiento.
- Medir dichas características.
- Evaluar los niveles de motivación de los candidatos.
- Decidir quién tiene que tomar la decisión de selección.
- Determinar características más importantes en cuanto a rendimiento.

Por diversas razones, las características necesarias para que una persona haga bien un trabajo bien no son tan obvias como pudieran parecer. Primero, el propio puesto suele tener características variables. Por ejemplo, las cualidades, conocimientos y habilidades. Segundo, es posible que haya que tener en cuenta la cultura de la organización, se centra en la personalidad y en la actitud de los candidatos durante su proceso de contratación para saber si los empleados se ajustan a la organización.

HABILIDAD: concepto de habilidad hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta

específica.

CUALIDADES: Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas, permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo.

CONOCIMIENTOS: El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

MEDIR LAS CARACTERÍSTICAS PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO

Una vez que se ha determinado el conjunto relevante de características para hacer bien el trabajo, ¿Cómo se miden las características? Suponga que la capacidad matemática se considera esencial. No se puede inferir, mirando a alguien, su capacidad matemática. Habrá que someterle a algunas pruebas de habilidad matemática. Algunas pruebas son mejores que otras para predecir el rendimiento laboral en un puesto y pueden variar mucho en cuanto a su coste.

EL FACTOR MOTIVACIÓN

La mayoría de las mediciones utilizadas en decisiones de contratación se centra en la habilidad más que en la motivación. Hay innumerables pruebas para evaluar

la habilidad matemática, verbal y mecánica. Pero, como ilustra la siguiente ecuación, la motivación también resulta esencial para lograr un buen rendimiento:

$$\text{Rendimiento} = \text{Habilidad} \times \text{Motivación}$$

Esta ecuación muestra que un alto nivel de habilidad puede redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad. La ecuación del rendimiento tiene una base conceptual pero, sin embargo, las recientes investigaciones empíricas respaldan la importancia tanto de la habilidad como de la motivación para lograr un buen rendimiento.

¿QUIÉN DEBE TOMAR LA DECISIÓN?

En muchas organizaciones, el departamento de RH toma, de manera rutinaria, las decisiones sobre personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de RH se ocupe del proceso de contratación. La primera razón y más importante, es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplen todos los requisitos legales, por lo que si se hace responsable al personal de RH de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal.

La segunda razón es cuestión de conveniencia, puesto que el personal de RH normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el depositario de toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

Sin embargo, permitir que el departamento de RH desempeñe un papel crucial en la contratación tiene un gran inconveniente: este sistema deja fuera del proceso al personal de línea, esencial para conseguir los objetivos más operativos. Después de todo, es el personal de línea el que está familiarizado con los puestos de trabajo y el que tiene que colaborar con los candidatos seleccionados durante el proceso de contratación.

2.3 RECLUTAMIENTO

El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto. Resaltamos el término cualificados porque la atracción de candidatos que no están cualificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa. Los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no cualificados. Para evitar costes, el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tiene la cualificación mínima para desempeñar el cargo.

2.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Empleados actuales: Muchas empresas tiene una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados

actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

❖ **VENTAJAS**

- económico, rápido
- índice de seguridad y validez
- motivación para el empleado
- desarrollo espíritu de competencia entre el personal

❖ **DESVENTAJAS**

- Siguen creando antigüedad
- Que no responda en sus actividades
- Conflicto de interés

Empleados Anteriores: Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo). El empresario ya tiene experiencia con estas personas.

❖ **VENTAJAS**

- Ya es conocido por el personal (experiencia, confianza)

❖ **DESVENTAJAS**

- Falta de interés
- Que no tenga un enfoque adecuado

PERSONAL EXTERNO

❖ VENTAJAS

- Entrada de experiencias, ideas y diferentes enfoques conforme problemas con la organización.
- Renovación y enriquecimiento con nuevo recurso humano

❖ DESVENTAJAS

- El factor tiempo y los costos
- Frustración en los empleados internos
- Necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa

Anuncios impresos: Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

❖ VENTAJAS

- Límite de tiempo corto
- Flexibilidad en el tamaño del anuncio
- Circulación concentrada en zonas específicas
- Sección clasificada organizada

❖ DESVENTAJAS

- Los prospectos se pueden ignorar con facilidad

- Amontonamiento considerable de la competencia
- Mala calidad de impresión
- Pagar alta cantidad por lectores no requeridos.

Anuncios en internet y en páginas web especializadas: Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente, más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódico. Además el alcance de internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectar con personas de todo el mundo que buscan trabajo.

❖ **VENTAJAS**

- Bajo costo
- Reducción de tiempo
- Más información a los candidatos
- Segmentación (perfil deseado)
- Sus visitantes son personas sin trabajo o que quieren cambiar
-

❖ **DESVENTAJAS**

- Lejos de una penetración total de internet en la sociedad

Agencias de contratación: Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las

agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. A menudo, buscan a candidatos que están empleados y no buscan un nuevo trabajo, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento.

❖ **VENTAJAS**

- Ahorra tiempo, energía
- Ahorra dinero
- No hay compromisos
- Menos papeleo
- Son empleados evaluados

❖ **DESVENTAJAS**

- Requerir entrenamiento
- Pueden gastar de mas

Formación Superior: Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios.

❖ **VENTAJAS**

- Conoce la empresa
- Se puede probar el talento
- Nuevas ideas, perspectivas, motivación

- Coste económico
- No tienen que pagar seguro social

❖ **DESVENTAJAS**

- Poco tiempo en la organización
- No cumple con el enfoque del puesto

Nepotismo: Es la preferencia que tienen funcionarios públicos para dar empleos a familiares o amigos, sin importar el mérito para ocupar el cargo, sino su lealtad o alianza.

❖ **VENTAJAS**

- Un familiar es susceptible de encajar mejor que un no familiar.
- Es susceptible de tener un mayor interés por la empresa
- Cuando el familiar de un ejecutivo entra a formar parte de la dirección y demuestra estar capacitado, el espíritu del equipo de dirección resulta estimulado.
- Es susceptible de ser más leal y responsable.
- Miembros de la familia en la dirección ayudan a asesorar la continuidad y efectividad en la aplicación de las políticas corporativas

❖ **DESVENTAJAS**

- Tiende a crear envidias y resentimientos entre los empleados.
- Desalienta a los externos que buscan trabajo en la empresa.
- Si un familiar es contratado como ejecutivo y demuestra ser incompetente, no se le puede despedir o desplazar con la misma facilidad que a los demás.

- En los equipos de dirección con influencia de miembros de una familia, los intereses familiares tienden a pasar por delante de los corporativos.
- El nepotismo tiende a generar falta de respeto respecto hacia el buen juicio, integridad y objetividad de la alta dirección.

CANDIDATOS EXTERNOS FRENTE A CANDIDATOS INTERNOS

La contratación de candidatos internos y externos tiene tanto ventajas como inconvenientes. La contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. De hecho, grandes organizaciones han acudido fuera de sus industrias para encontrar a directores generales capaces de forjar una nueva visión. En el lado negativo, los actuales empleados pueden considerar como infiltrados a los contratados en el exterior y, por tanto, no tendrán en cuenta sus ideas o planteamientos. Si este es el caso, la gente contratada para rejuvenecer un departamento o una empresa tendrá una influencia limitada. Otro inconveniente es que los trabajadores externos necesitan tiempo para familiarizarse con las políticas y los procedimientos de la empresa. Pueden pasar semanas antes de que un nuevo contratado haya aprendido su trabajo. También pueden surgir problemas si los actuales trabajadores creen que el nuevo contratado está ocupando un puesto que podría haber sido ocupado por un trabajador cualificado de la empresa. Además el estilo externo puede chocar con la cultura de la unidad.

La contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el lado positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento en el exterior. Ofrece una clara señal, a la actual fuerza de trabajo, sobre las oportunidades de promoción que ofrece la organización y los reclutados dentro de la empresa ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la organización.

Un inconveniente de la contratación interna es que reduce la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas. Otra es que los trabajadores promocionados a puestos más elevados pueden ver reducida su autoridad porque están muy familiarizados con sus subordinados. Por ejemplo, los antiguos compañeros pueden esperar un trato especial de un supervisor o un directivo que antes era uno de los suyos.

CONTRATACION DE LA PERSONA EQUIVOCADA

- Baja productividad
- Roce del personal
- Personal tiene que hacer el trabajo del otro
- Insatisfacción del cliente
- Que otro empleado se vaya

2.5 MÉTODOS DE SELECCIÓN MÁS UTILIZADOS

Carta de recomendación: Por lo general, las cartas de recomendación no están muy relacionadas con el rendimiento en el trabajo porque la mayoría son muy positivas. Esto no significa que todas las cartas sean un mal estimador del rendimiento. Una mala carta de recomendación debería tener un gran poder de predicción y, por tanto, no debería ignorarse. La consideración del contenido de las cartas, más que el grado en que son positivas, puede aumentar la validez de esta herramienta de selección. La valoración se hace en función de las características que la persona ha escrito la carta atribuye al candidato.

- **Solicitud de empleo:** A menudo, las organizaciones utilizan solicitudes como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. Estas solicitudes normalmente piden información

sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral. Una variante reciente de la solicitud tradicional es el formulario de biodatos, se trata de una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias. A continuación se puntúan las respuestas a estas preguntas. Por ejemplo, se les puede preguntar sobre su disponibilidad a viajar, las actividades de ocio que prefieren y su experiencia con los pc. Al igual que cualquier otra herramienta de selección, los biodatos más relevantes para el puesto deberían haberse identificado mediante el análisis del trabajo antes de construir el formulario por lo que tiene una validez moderada a la hora de predecir el rendimiento laboral.

- **Pruebas de habilidad:** Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Las pruebas de habilidad cognitiva miden el potencial de un candidato en ciertas áreas, como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo. Algunas pruebas más específicas miden la habilidad física y mecánica. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con los que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo.

Las pruebas de práctica laboral se consideran como medidas válidas y justas del rendimiento en el trabajo siempre y cuando la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto.

- **Habilidad cognitiva:** miden potencial como en matemáticas

- **Habilidad cognitiva general:** sumando las puntuaciones de pruebas sobre habilidad verbal y cuantitativa

- **Pruebas de personalidad:** Las pruebas de personalidad evalúan las características de cada trabajador que tienden a ser coherentes y duraderas. Las pruebas de personalidad se utilizaron ampliamente para tomar decisiones de selección de empleados durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, pero hoy en día se utilizan en contadas ocasiones para predecir el comportamiento laboral. Los argumentos en contra de estas pruebas giran en torno a cuestiones de fiabilidad y validez. Se ha afirmado que estas características son subjetivas y poco fiables, no están relacionadas con el rendimiento laboral y no son aceptables desde un punto de vista legal.

Sin embargo, las últimas investigaciones sobre medición de la personalidad han demostrado que puede medirse de forma viable y resumirse en función de cinco dimensiones. Los cinco grandes factores, ampliamente aceptados en el campo de psicología de la personalidad, son los siguientes:

- Extroversión: El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, agresiva y excitable.
- Ser agradable: El grado en que una persona se fía de la gente, es amistosa, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- Concienciación: El grado en que una persona es conformista, organizada y persevera en sus tareas.
- Estabilidad emocional: El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia: El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

- **Pruebas psicológicas:** Las cadenas comerciales, los bancos y otras empresas del sector servicios, llevan tiempo utilizando pruebas psicológicas por escrito para identificar a candidatos que podrían terminar robando. Hoy en día existen pruebas psicológicas más genéricas diseñadas para estimar, por ejemplo, si un candidato tiene una fuerte ética laboral o si se verá motivado, o derrotado, por los desafíos inherentes a un puesto. Las preguntas y los métodos de puntuación deben ser iguales para todos los candidatos y tienen que estar relacionados con el puesto de trabajo, en vez de ser preguntas genéricas sobre la vida personal de los empleados.

- **Entrevistas:** Aunque la entrevista es probablemente la herramienta de selección más común, a menudo ha sido criticada por su escasa fiabilidad y reducida validez. Innumerables estudios han demostrado que los entrevistadores no están de acuerdo en sus valoraciones de los candidatos. Otras críticas incluyen las limitaciones del juicio humano y el sesgo de cada entrevistador. Por ejemplo, en uno de los primeros estudios se demostró que la mayoría de los entrevistadores toma sus decisiones sobre los candidatos en los dos o tres primeros minutos de la entrevista.

- **Preguntas de situación:** intentan descubrir el modo en el cual responderá el candidato ante determinadas situaciones. Estas preguntas se pueden desarrollar a partir de la técnica de los incidentes críticos del análisis del trabajo. Los supervisores y trabajadores vuelven a redactar los incidentes críticos del comportamiento como preguntas de situación para la entrevista, a continuación generan y puntúan las posibles respuestas. Durante la entrevista, las respuestas de los candidatos a las preguntas de situación se puntúan en función de las posibles respuestas que ya han sido generadas.

- **Preguntas sobre conocimiento del trabajo:** Valoran si el candidato tiene los conocimientos básicos necesarios para realizar el trabajo.
- **Preguntas sobre requisitos del trabajador:** Valoran la voluntad del candidato para realizar el trabajo en condiciones de presión.

NÚCLEOS / CENTROS DE VALORACIÓN

Conjunto de tareas o ejercicios simulados que se pide a los candidatos (normalmente en posiciones directivas) que realicen. Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las cualidades y capacidades directivas del candidato.

La mayoría evalúan a los candidatos en 4 áreas

- Organización
- Planificación
- Toma de decisiones
- Liderazgo

Prueba de drogas: El análisis de droga previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. Los candidatos cuyos test dan positivo son eliminados de posteriores consideraciones. En este sentido se les puede dar la opción de pasar otro análisis, pagado de su bolsillo, si no están de acuerdo

Prueba de honradez: mide las tendencias anti productivas del evaluado en áreas tales como: lealtad, robo, credibilidad, respeto, etc.

Análisis grafológico: se pueden descubrir los rasgos más característicos de la personalidad.

¿CÓMO COMBINAR ESTAS INFORMACIONES PARA UNA BUENA DECISIÓN?

Tomar una decisión de selección preliminar tras finalizar cada método.

- **Estrategia de múltiples obstáculos:** cada candidato tiene que superar cada obstáculo antes de pasar al siguiente paso
- **Estrategia clínica:** recopilar toda la información antes de tomar una decisión
- **Estrategia estadística:** las dos partes se combinan con un matemático (fórmula) y el trabajo se ofrece al mejor.

LA COMPLEJA NATURALEZA HUMANA

Tres enfoques para estudiar la conducta

- ❖ **TRANSACCIONAL:** Que no solo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno
- ❖ **COMPORTAMIENTO DIRIGIDO HACIA UN OBJETIVO:** La persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.
- ❖ **MODELO DEL SISTEMA ABIERTO:** Dirigido a objetivos

La conducta de las personas

Las conductas de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las

características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente)

CAPÍTULO III. LA MOTIVACION HUMANA

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proviene del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición-por lo que piensa, cree y prevé-. Pero al preguntarse al motivo por el que se actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. Esta funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada.

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos, existe una casualidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

3.1 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.)

o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

- Equilibrio interno
- Estimulo o incentivo
- Necesidad
- Tensión
- Comportamiento o acción
- Satisfacción

Las teorías más conocidas sobre motivación se relacionan con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

3.2 JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).

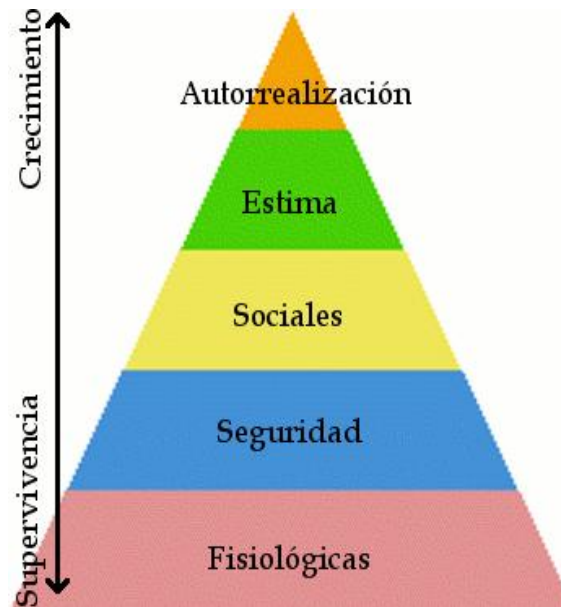
- ❖ **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y existen satisfacción clínica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento.

- ❖ **Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la pirámide cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas.

- ❖ **Necesidades sociales:** surgen de la vida social del individuo con otras personas. son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en las necesidades cuando las conductas más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas.

- ❖ **Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y se valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conducen a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

- ❖ **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se muestra mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Se relaciona con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee.



3.3 TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectivas introvertidas), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extrovertida).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- **Factores Higiénicos:** se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera

poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio.

si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción y son los siguientes:

- condiciones de trabajo y bienestar
- políticas de la organización y administración
- relaciones con el supervisor
- competencia técnica del supervisor
- salario y remuneración
- seguridad en el puesto
- relaciones con los colegas

➤ **Factores motivacionales:** se refieren al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El termino motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad

- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidades de ascenso
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

3.4 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

En sus trabajos sobre motivación, Lawler encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su

aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. En muchas de ellas la relación no consiste entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño
2. Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o recibir uno mejor que sus colegas que reportan un mejor desempeño

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

- Las personas desean el dinero porque este les permite no solo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñaran de la mejor manera posible.

El dinero es muy motivador

El dinero es un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento

de remuneración. De confirmarse esa percepción, las personas sin duda tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir; a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

- Se sienten bien consigo mismas
- Se sienten bien en relación con las demás personas
- Son capaces de enfrentar las demandas de la vida

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de una organización. Guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Atkinson elaboro un modelo para estudiar la conducta motivacional en los que se consideran los determinantes ambientales de la motivación. Este modelo se basa en las premisas siguientes:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que perciben el individuo
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.
- Los cambios en el ambiente percibido generaran cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocad.
- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generara un cambio en ella.

3.6 COMUNICACIÓN

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Esta se define como la transferencia de información o significado de una persona a otra. Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación solo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

- Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
- Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

3.7 PERCEPCIÓN

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como defensa al bloquear informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado guarda una relación estrecha con las percepciones del contexto ambiental en que se encuentren. En la percepción social existen tres elementos:

- Sujeto perceptor: la persona que observa y trata de comprender.
- Sujeto percibido: la persona que es observada o comprendida
- Situación: conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social se mejora si se considera que:

1. Conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva
2. Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás

3. La persona que se acepta esta más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

La percepción social- la impresión que se tiene de los demás- recibe la influencia de:

- a) Estereotipos: distorsiones en la percepción de las personas
- b) Generalizaciones (efecto de halo): procedimiento mediante el cual una impresión general, favorable o desfavorable, influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.
- c) Proyección: mecanismo por el cual una persona tiende atribuir a otras ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.
- d) Defensa perceptual: otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias (disonancia cognitiva).

3.8 BARRERAS DE COMUNICACIÓN

El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

1. Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.

2. Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellos son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera.

3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación- gestos, señales, símbolos, etc.- pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione. Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

- Omisión: ocurre cuando, por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido.

- Distorsión: ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
- Sobrecarga: ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesarla; así, pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga colapsa el sistema.

3.9 LA CONDUCTA EN LAS ORGANIZACIONES

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe de olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etcétera. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorara la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones.

1. El ser humano es proactivo: la conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse a colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.
2. El ser humano es social: la participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí

mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una “realidad social” para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.

3. El ser humano tiene necesidades diferentes: las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
4. El ser humano percibe y evalúa: la experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. El ser humano piensa y escoge: la conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa.
6. El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta: el hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o

ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas.

Debido a estas características de la conducta humana surgió el concepto el hombre complejo.

CAPITAL HUMANO

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización se debe utilizar cuatro detonadores indispensables:

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre las acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se le conoce como otorgamiento de poder o facultamiento.
2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promueven los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como

refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

¿QUÉ ES UN RECURSO?

En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, maquinas, equipos. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende como se entienda su actividad en la organización; si es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, solo forma parte de los procesos productivos como cualquier maquina o equipo. Aquí se habla del concepto mano de obra o de aplicación de energía muscular al trabajo. Parece que durante décadas y en el transcurso de la era industrial esa fue la perspectiva que predominó respecto de la actividad humana en las organizaciones. En la era de la información, ese panorama cambió radicalmente por las razones siguientes:

1. En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y se ha vuelto más cerebral y mental. La actividad humana deja de ser repetitiva y de imitación para ser más creativa e innovadora. Las personas ya no son proveedoras de mano de obra; ahora se han elevado a la categoría de

proveedoras de conocimientos y competencias, como socios (no como empleados sometidos a un contrato formal de trabajo) de la organización. Cada persona es una cabeza, una inteligencia al servicio de la organización, no un simple conjunto de músculos y habilidades físicas.

2. Las personas se alejan de ser meros artículos de las organizaciones y asumen su carácter personal y singular en función de las diferencias individuales. Antes, las actividades de RH (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) se estandarizaban y estereotipaban con objeto de garantizar homogeneidad de comportamiento. Por el contrario, hoy en día se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan los talentos con inquietudes y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional. La diversidad está a la alza. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización.
3. El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (concepto clásico de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en boga. La antigua perspectiva cartesiana de división del trabajo y especialización ya dio todo lo que podía dar. Hoy en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen conjuntamente. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, facultamiento, autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones.
4. Hoy no se trata solo de retener talentos. Poseer talentos es solo una parte del asunto. Lo más importante es como emplearlos de manera rentable:

desarrollar talentos es saber aplicarlos para obtener ganancias elevadas de ese precioso capital humano.

5. El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue adecuado en el pasado: en la era industrial. El departamento tradicional de RH era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y sus procesos internos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los RH sufrieron una metamorfosis: de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidar con personas se volvió a una actividad de línea y no una satisfacción del staff.
6. El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (C y D) para convertirse en una preocupación holística de la organización. La administración del conocimiento y las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias habituales de ese cambio; una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para incrementar el aprendizaje organizacional.
7. Todo ejecutivo se convirtió en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar continuamente el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en algo por completo descentralizado, en una tarea de todos.

3.10 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

Estratos de la Organización

- **Mobiliario y equipo** – tecnología, locales e instalaciones, productos y servicios.
- **Patrones de comportamiento** – tareas, proceso de trabajo, normas y reglamentos.
- **Valores y creencias** – lo que las personas hacen o dicen cotidianamente, filosofía, estrategias y objetivos.
- **Suposiciones básicas** – creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepto de naturaleza humana, prejuicios predominantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

La tendencia natural de la humanidad al “progreso”, en mucho es el resultado de la cultura que se “viva” en determinado tiempo y espacio, no es por tanto, un concepto abstracto, pero la esencia de la vida misma es cultura. Es comprensible el debate existente en torno a la cultura entre antropólogos, politólogos,

sociólogos, comunicadores, etc., por su influencia en la delimitación de otros conceptos también importantes como lo son: soberanía nacional, identidad personal, etc.

La cultura es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad. El desarrollo de los pueblos está relacionado con factores culturales, entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos. El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales. Del contacto que se tenga con ideas, instrumentos, técnicas, formas de organización y comunicación, etc., esencia misma de la cultura, depende el desarrollo de la humanidad. El factor cultural de cualquier grupo humano es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales.

En el estudio de la cultura en México desde la perspectiva antropológica destaca Fray Bernardino de Sahagún, a quien se le considera ser uno de los precursores de la antropología cultural y quien tiene como mérito el rescate de la cultura de los indígenas pobladores de México, usando como metodología de investigación la información que obtenía de los mismos, a quienes daba entrenamiento en el empleo de las técnicas de investigación cultural, en el Colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco.

La cultura empresarial de una sociedad determinada, proporciona el esquema características de las organizaciones llamadas empresas y la de sus principales actores, empresarios y administradores.

La cultura empresarial, en este sentido, está implicada en lo que Checkland (1981) denomina “Weltanschauung”, la cual es descrita como “la perspectiva o punto de vista, imagen o modelo del mundo, que da sentido a este sistema y a su proceso de transformación” (Sáez Vacas, 1996). En este sentido, es importante entender cómo las diferencias culturales de los grupos hegemónicos y clases dominantes de una nación, pueden ser las promotoras de su desarrollo, o bien, constituirse en sus obstáculos que dificulten las transiciones a estadios más elevados.

Una variante de la cultura empresarial es la concepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, concepto que nos preocupa en México, en donde hablamos de una nueva cultura de la productividad y la calidad. Para Hernández, García y Wilde, la cultura de la producción o cultura productiva es la comprensión del origen y desarrollo de “las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción”. Esta cultura de la productividad implica el reconocimiento del “factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los sujetos” según Díaz (1995).

La cultura organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas por individuos.

No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas

en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura.

La cultura en las organizaciones mexicanas es más cálida que muchas otras, en donde la mujer es discriminada en razón de su género y algunas experimentan el asedio sexual, debido a la percepción de que rol femenino tiene más desarrollo en un hogar. Sin embargo, las condiciones culturales están modificándose muy rápidamente, y estos fenómenos se manifiestan cada vez menos, sobre todo en aquellas mujeres que despliegan una conducta laboral más profesional. La llamada “ética del marianismo” se manifiesta en aquellas mujeres que están contentas con conservar roles contrarios a la “ética machista”, y se resisten activamente a abandonarlos.

La cultura de las organizaciones en México valoran más la conservación de los empleos, evitando en lo posible tomar riesgos innecesarios que impliquen su pérdida, debido a los altos costos de liquidación y por las enormes dificultades para conseguir otro empleo mejor. La seguridad y la confianza interpersonal como valores organizacionales son muy bajas, lo que conduce a establecer acuerdos no muy realistas y a problemas de entendimiento y comunicación enfatizados por un estilo gerencial autocrático que no facilita la comunicación de los niveles inferiores hacia los niveles superiores.

Debe surgir una nueva cultura organizacional en México, que permita el reconocimiento de las potencialidades humanas; por un lado, los trabajadores quienes deben aportar sus mejores esfuerzos, creatividad, innovación, etc., y por el otro, los empresarios quienes deben retribuir los beneficios que reciben, apoyar el desarrollo humano en sus organizaciones, otorgar libertad a los trabajadores

para su organización y elección libre de sus representantes, etc., que constituya un nuevo modelo cultural que contribuya al incremento de la productividad laboral, en un mundo altamente competitivo. De esta manera, se logrará el desarrollo de la organización y se comprometerá e involucrará al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que juntas representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. Esta presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- **Normas:** patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores predominantes:** valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- **Filosofía:** políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes

- **Reglas:** lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- **Clima organizacional:** sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Capítulo IV. ¿PORQUE ES IMPORTANTE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA?

La administración de los recursos humanos es necesaria, ya que podemos ver lo que se tuvo que hacer para poder contar con un departamento de recursos humanos, que brinde una seguridad al trabajador, primeramente en las necesidades básicas y segundo que le brindara a la empresa esa seguridad y el apoyo en las actividades de administración.

Cada día se considera más importante a la administración de recursos humanos, porque es precisamente ese departamento el que tiene que apoyar, a veces lidiar ya sea con el trabajador o con la empresa.

Es de dicha importancia aplicar la administración en toda empresa, esta persigue los tipos de objetivos que se requieren para poder alcanzar las metas que sean planteadas, también poder identificar hacia donde se quiere dirigir.

Basado en esto poder contar con empleados que sean capaces de realizar las actividades que se le sean dadas, tener un buen trato con los trabajadores, poder brindar la oportunidad de ascender o crecer laboralmente, contar con la satisfacción que lo que se realice se haga bien, el aplicar este objetivo de manera correcta se va reflejando exitosamente tanto en la organización, en los trabajadores y de manera general.

También tiene como fin coordinar los intereses de la empresa con la de los trabajadores para poder evitar conflictos y exista un bienestar social, aquí se

refleja lo que se pretende así como surgir desafíos y retos que la empresa tiene que cumplir como pueden ser; sociales, organizacionales, individuales y funcionales.

En toda empresa debe existir un departamento de recursos humanos, el cual tiene como importancia la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades del personal, en estos esfuerzos lograr una satisfacción laboral e integral. Esto requiere que el personal adquiera la combinación correcta de conocimientos y habilidades, que se encuentre en el lugar y en el momento oportuno para desempeñar el trabajo eficientemente.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de vital importancia en todo organismo, ya que a través de esta técnica, se logra atraer candidatos a ocupar un puesto, se eligen las personas idóneas para desempeñar dicha vacante, y se puede saber quiénes de los solicitantes son los que tiene mayor posibilidad de ser contratado para que realicen eficazmente el trabajo acorde al puesto a ocupar.

Es por eso que al final concluyo que la importancia del Reclutamiento y selección es vital para la sustentabilidad de la empresa ya que sin el RRHH no habría un futuro en el desarrollo de las compañías

A través de este proceso se puede orientar a los trabajadores a que sigan preparándose profesionalmente, con el objetivo de poder ocupar una vacante, y así tener un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Morena Edición.

Gómez Mejía, Dirección y gestión de Recursos Humanos, 3 Edición.

Bohlander George, Administración de recursos humanos, Editorial Thomson, Doceava edición; 2001; México D.F

Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, Edición 30, 2000; México, D.F

Robbins Stephen P, Comportamiento Organizacional; 1999, Estado de México; Pearson