



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión de talento humano

Subtema

Impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo en la organización

Seminario de graduación para optar al Título de Licenciada en Administración de  
Empresas

Autora:

Bra. Eymin Carolina Galeano Masis

Tutora:

Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza

Managua, Nicaragua, Marzo 2018

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Capítulo uno: Generalidades de admisión de personal de la organización.....	5
1.1 Admisión de personal .....	5
1.2 Enfoques de la admisión de personal.....	6
1.2.1 Enfoque tradicional .....	6
1.2.2 Enfoque moderno.....	7
1.2.3 Enfoque operacional .....	7
1.2.4 Enfoque burocrático .....	8
1.3 La admisión de personal y el ambiente organizacional .....	8
1.4 Admisión de personal y el mercado.....	9
1.4.1 El mercado en los recursos humanos .....	10
1.4.1.1 Mercado de trabajo.....	10
1.4.1.1.1 Oferta mayor a la demanda .....	11
1.4.1.1.2 Oferta equivalente a la demanda .....	12
1.4.1.1.3 Oferta menor que la demanda .....	13
1.4.1.2 Mercado de recursos humanos .....	14
1.4.2 Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo	15

1.5 El enfoque de sistema en la administración de recursos humanos .....	15
1.6 Evolución del área de recursos humanos .....	17
Capítulo dos: Procesos de admisión de personal de la organización .....	19
2.1 Etapas del proceso de admisión de personal .....	19
2.2 Reclutamiento de personal .....	20
2.2.1 Proceso de reclutamiento .....	21
2.2.2 Medios de reclutamiento .....	21
2.2.2.1 Reclutamiento interno.....	22
2.2.2.1.1 Ventajas del reclutamiento interno .....	23
2.2.2.1.2 Desventajas del reclutamiento interno .....	25
2.2.2.2 Reclutamiento externo.....	27
<b>2.2.2.2.1 Ventajas del reclutamiento externo.....</b>	<b>28</b>
2.2.2.2.2 Desventajas del reclutamiento externo .....	29
2.2.2.2.3 Técnicas de reclutamiento externo .....	30
2.2.2.3 Reclutamiento mixto .....	34
2.3 Selección de personal .....	35
2.3.1 Selección como un proceso de comparación.....	37
2.3.2 Selección como un proceso de decisión .....	37
2.3.3 Bases para la selección de personal.....	39
2.3.3.1 Obtención de la información sobre el puesto.....	39
2.3.3.1.1 Descripción y análisis de puestos .....	40
2.3.3.1.2 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.....	40
2.3.3.1.3 Requisición de personal.....	40
2.3.3.1.4 Análisis de puestos en el mercado.....	41
2.3.3.1.5 Hipótesis de trabajo .....	41

2.3.4 Elección de las técnicas de selección .....	41
2.3.4.1 Entrevista de selección.....	42
2.3.4.1.1 Capacitar a los entrevistadores.....	42
2.3.4.1.2 Construcción del proceso de la entrevista .....	43
2.3.5 Etapas de la entrevista de selección.....	44
2.3.5.1 Preparación de la entrevista .....	44
2.3.5.2 Ambiente .....	45
2.3.5.3 Desarrollo de la entrevista .....	45
2.3.5.4 Cierre de la entrevista.....	47
2.3.5.5 Evaluación del candidato.....	47
2.3.6 El proceso de selección .....	47
2.3.7 Evaluación y control de los resultados .....	49
2.4 Inducción del personal.....	52
2.4.1 Propósito de la inducción .....	52
2.4.2 Beneficios y ventajas de la inducción.....	53
2.4.3 Importancia del aprendizaje en el sistema de inducción .....	54
2.4.4 Documentos importantes que se deben entregar al empleado nuevo .....	55
Capitulo tres: Impacto de la admisión de personal en el desarrollo de la organización	56
3.1 Cultura en las organizaciones .....	56
3.1.1 Características de la cultura organizacional.....	57
3.1.2 Tipos de cultural y perfiles organizacionales.....	58
3.1.3 Culturas conservadoras y culturas adaptables.....	61
3.1.4 Culturas tradicionales y culturas participativas.....	62
3.1.5 Características de las culturas exitosas .....	63
3.1.6 Valores culturales.....	64

3.2 Cambios y desarrollo en la organización .....	66
3.2.1 Ciclo de vida en la organización.....	67
3.2.2 Socialización organizacional .....	69
3.2.3 El proceso de cambio.....	71
3.2.4 Cambio organizacional.....	72
3.2.5 Desarrollo organizacional.....	75
3.2.5.1 Técnicas de desarrollo organizacional .....	76
3.3 Clima laboral en las organizaciones .....	77
3.3.1 Cuestionario de clima laboral .....	78
Conclusiones.....	79
Bibliografía .....	80

## **Dedicatoria**

Dedico mi seminario de graduación; primeramente, a Dios, quien con su infinita misericordia me ha permitido llegar a la culminación de mis estudios superiores, mediante la realización del presente trabajo que me permitirá optar al título de licenciada en Administración de empresas.

A mi madre quien, con su interminable amor y paciencia, sus innumerables sacrificios, me ha apoyado durante todos mis estudios, brindándome todo lo necesario a fin de cumplir su sueño de darme una formación profesional.

A todos los maestros, quienes me brindaron su conocimiento y experiencia y me guiaron en el camino académico, dándome la motivación necesaria que me permitió ampliar mi visión sobre la carrera y de esta forma llegar a ser una excelente profesional.

**Bra. Eymin Carolina Galeano Masis**

## **Agradecimiento**

Agradezco primero a Dios, nuestro Señor, por las abundantes bendiciones que hasta la fecha de hoy he recibido.

A mi familia quienes gracias a sus innumerables valores y esfuerzos han contribuido en gran manera a mi formación personal y profesional, siendo ellos los grandes merecedores de este trabajo, con el cual aspiro a la culminación de mi estudio y demostrarles a ellos que su sacrificio si valió la pena.

A mis maestros, quienes han colaborado en nuestra preparación personal y profesional, permitiéndome así poder superar los obstáculos y oportunidades que a diario se presentaron en mi carrera, haciéndome así una joven emprendedora y optimista.

Agradecimiento especial a mi tutora, Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza quien me ha brindado su apoyo al proporcionarnos conocimientos y experiencia para enriquecer mi trabajo.

**Bra. Eymin Carolina Galeano Masis**



### Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión del Talento Humano** hace constar que la Bachillera: **Eymin Carolina Galeano Masis, Carnet No. 13208153** ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **“Impacto del proceso Admisión de personal en el Desarrollo de las organizaciones”**, obteniendo la bachillera la calificación de **46 cuarenta y seis puntos**.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los treinta días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.

*Atentamente,*

---

**Msc. Marina del Carmen Delgado Carranza**  
*Tutora*  
*Seminario de Graduación*

## Resumen

Esta investigación aborda como tema general Gestión de talento humano y subtema impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo en la organización, el cual lleva a cabo toda empresa para incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Se tiene como objetivo especificar el impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo de la organización, debido a lo fundamental que es para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. Se trata de predecir qué candidatos serán los adecuados para desempeñar con éxito las tareas de la vacante por la que han sido contratados.

Varios factores han contribuido a este fenómeno: económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir, el crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización

Para la realización de este trabajo se desarrolló una metodología de trabajo que permitió establecer objetivos específicos para el tema seleccionado, desarrollarlos cada uno mediante la búsqueda, lectura, análisis y selección planteadas por especialistas del área de recursos humanos, entre ellos Idalberto Chiavenato, Michael Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, Harold Koontz y otros, así mismo se implementaron las Normas APA para las referencias bibliográficas.

## Introducción

El presente tema de investigación aborda como tema general La gestión de talento humano y subtema impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo en las organizaciones

En primer lugar, a las organizaciones para que puedan valorar la importancia que tiene el proceso de admisión de personal y el impacto positivo que genera a la hora de que dicho proceso se logre de forma eficaz, en segundo lugar a la universidad UNAN-MANAGUA como guía a los estudiantes que cursan la carrera de administración de empresa, docentes que deseen la consulta de dicho trabajo, como tercer lugar, a personas particulares que no estudian en la universidad pero que si trabajan en el área de recursos humanos de entidades ya sea de carácter público o privada y como cuarto lugar a mí como experiencia de aprender acerca de recursos humanos y como el soporte para la culminación de mis estudios profesionales.

En mi trabajo aborde la importancia del impacto del proceso admisión de personal en el desarrollo en las organizaciones debido a que este proceso es aplicado en las entidades de carácter publicas privadas y mixtas micro mediana y grandes organizaciones y sobre todo que trata de un área donde las personas que laboran ahí deben dominar la temática en investigación.

Para cumplir con los objetivos propuestos del subtema, este se desarrolla en tres capítulos. En el primer capítulo se abordan las generalidades de la admisión de personal de la organización, sus definiciones, enfoques, mercado de trabajo y mercado de recursos humanos y la interacción que existe entre ellos, así como la evolución del área de recursos humanos.

El segundo capítulo plantea el proceso de admisión de personal de la organización, se describen las etapas de dicho proceso: reclutamiento de personal, que incluye los medios, enfoques y tipos de reclutamiento (interno, externo y mixto); selección de personal, el proceso de comparación y proceso de decisión, las bases para la selección del personal, descripción y análisis de puestos, requisición de personal, así como la elección de las técnicas de selección; y la inducción del personal.

El tercer capítulo determinar el impacto de admisión de personal en el desarrollo de la organización en este capítulo la organización invierte en capacitación para el logro de objetivos empresariales porque en esta etapa es donde tenemos que pulir al personal para inculcar la cultura, características y valores donde se pretende que el nuevo colaborador de la organización logre adaptarse al clima y ambiente organizacional y de igual forma capte lo que la organización requiere de él.

## **Justificación**

La presente investigación se realizó con el fin de reunir información muy valiosa para las organizaciones ya sean de carácter público o privadas acerca del impacto del proceso de admisión de personal en el desarrollo de la organización el trabajo posee temas de suma importancia ya que en toda empresa donde trabajan y funcionan las áreas de recursos humanos antes de hacer sus contrataciones deben realizar este proceso para seleccionar el mejor candidato en el momento que desean llenar la vacante de la cual necesitan ese candidato idóneo para hacer funcionar la organización.

Esta investigación posee elementos que son muy útil para las organizaciones debido a que este estudio le puede brindar la ayuda necesaria para comprender mejor los procesos de admisión de personal elevando así la productividad, mejorando las técnicas de reclutamiento y así evaluar mejor el desempeño de sus recursos humanos, ya que si la organización contrata personal eficiente y de calidad, conservara su presentación y cuida su perfil como organización.

También es de mucha utilidad para la (UNAN-MANAGUA) ya que contará con un instrumento más de investigación sobre el proceso de recursos humanos en una organización privada o pública, a los estudiantes de las próximas generaciones que estudien en la unan y que deseen hacer consulta de este material investigativo para la realización y mejoramiento de sus nuevos trabajos de seminario de graduación y lo tomen responsablemente como guía de apoyo para la autora es de mucha importancia porque a través de él, demostré habilidades de investigación desarrolladas a lo largo de la carrera, y además profundice conocimientos en un área específica como es la de recursos humanos.

## Objetivos

### General

1. Especificar el impacto del proceso admisión de personal en el desarrollo en las organizaciones.

### Específicos

1. Describir las generalidades de admisión de personal de recursos humanos.
2. Precisar el proceso de admisión de persona en las organizaciones.
3. Determinar el impacto de admisión de personal en el desarrollo de las organizaciones.

## **Capítulo uno: Generalidades de admisión de personal de la organización**

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de estas a la organización; representan la puerta de entrada abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes. Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que la poseen en grados elevados (Chiavenato, 2002, pág. 82).

### **1.1 Admisión de personal**

Es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador idóneo, para un puesto o cargo determinado. A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas establecidas por una comisión o jurado de concurso (Admin 2 Programa, 2017).

El análisis de puestos es una actividad de recursos humanos que es decisiva pero que a menudo se le pasa por alto. El análisis de puestos tiene que ver sobre todo con la determinación del alcance e intensidad de los puestos de trabajo, así como los requisitos en cuanto a capacidad, habilidad y conocimiento que las personas requieren para ejecutar sus trabajos con éxito (Hitt, Black, y Porter, 2006, pág. 529).

La función administrativa relacionada con la integración de personal (staffing) se define como el acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización. Para este fin, se identifican los requisitos de la fuerza de trabajo, se considera a las personas disponible; se recluta, selecciona, coloca, asciende, evalúa, planea las carreras, paga y capacita o desarrolla tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos actuales, de tal modo que hagan su trabajo de una manera eficiente y eficaz. Está claro que la integración de personal debe estar vinculada estrechamente con la tarea de organizar, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 210).

Chiavenato (2009) afirma “El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (pág. 117).

Reclutamiento es un conjunto de técnica y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2002, pág. 95).

## **1.2 Enfoques de la admisión de personal**

Chiavenato (2002) plantea “Los procesos de admisión de personas varían mucho en las distintas organizaciones; algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren al procesos avanzados y sofisticados para escoger y traer personas que formen parte de sus cuadros” (pág. 82).

### **1.2.1 Enfoque tradicional**

En el enfoque tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático: el reclutamiento y la selección de personas obedecen a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial. La acción está microorientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo; de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el estatus quo de la organización; por tanto, es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos de reclutamiento y selección. Casi siempre el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de recursos humanos (Chiavenato, 2002, pág. 82).

### **1.2.2 Enfoque moderno**

Es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla microorientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto; de ahí que el enfoque sea integral y global. El modelo es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación, introducido en la organización por los nuevos valores humanos (Chiavenato, 2002, pág. 83).

### **1.2.3 Enfoque operacional**

El enfoque sistémico es una manera de abordar y formular problemas con vistas a una mayor eficacia en la acción, que se caracteriza por concebir a todo objeto (material o inmaterial) como un sistema o componente de un sistema, entendiendo por sistema una agrupación de partes entre las que se establece alguna forma de relación que las articule en la unidad que es precisamente el sistema. Vale para átomos, personas, sociedades y sus componentes, es decir cosas concretas y también para ideas.

El enfoque sistémico «admite la necesidad de estudiar los componentes de un sistema, pero no se limita a ello. Reconoce que los sistemas poseen características de las que carecen sus partes, pero aspira a entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones, así como en función de circunstancias ambientales. Es decir que el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés.» (Gay, s.f., pág. 1).

### **1.2.4 Enfoque burocrático**

Tuvo su origen en la necesidad de organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad aumentaban progresivamente. Se requería un modelo de organización racional, que abarcara las variables involucradas y también el comportamiento de los participantes, aplicable no solo a fábricas, si no a todas las áreas y formas de actividades de las empresas.

En el plano teórico, la burocracia permite que las normas dictadas por las autoridades se ejecuten de manera precisa y acorde a procedimientos ya estipulados. De esta manera se reduce el error humano y el proceso de las acciones resulta transparente (Teoría de la burocracia en la administración, s.f., pág. 1).

### **1.3 La admisión de personal y el ambiente organizacional**

Toda organización opera dentro de un ambiente que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros).

En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que tienen que vender, contaminantes resultado de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.) (Chiavenato, 2007, pág. 130).

## 1.4 Admisión de personal y el mercado

El término mercado tiene varios significados, a saber:

1. El lugar en el que antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por lo tanto, el local físico en el que los vendedores se encontraban con los compradores.
2. El “espacio económico” en el que se realizan intercambios de bienes, que son producidos y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.
3. El área geográfica o territorial en el que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

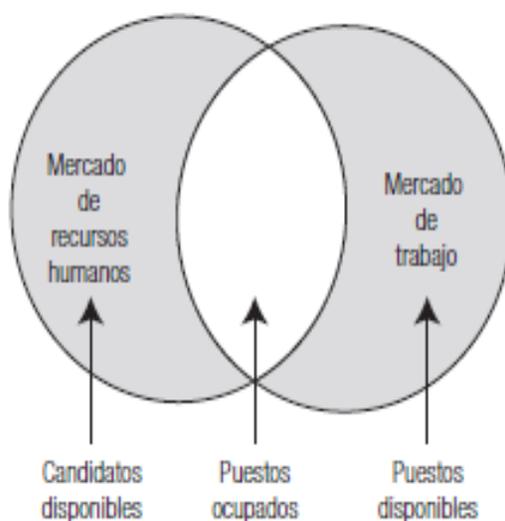
Básicamente, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

1. Una dimensión de espacio: todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El mercado de trabajo del noreste de Brasil es distinto al mercado de trabajo en la capital de Brasil. El espacio es un elemento importante del mercado.
2. Una dimensión de tiempo: todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta características distintas al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.
3. Una dimensión de oferta y demanda: todo mercado se caracteriza por la oferta o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la demanda de algo. Si la oferta es mayor que la demanda, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese algo.  
Si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se invierte y se trata de algo difícil de obtener y habrá competidores entre los compradores o entre los que necesitan ese algo (Chiavenato, 2007, pág. 130).

### 1.4.1 El mercado en los recursos humanos

Chiavenato (2007) afirma “En términos de la integración de recursos humanos, existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos” mostraremos la siguiente figura entre las relaciones de mercados (pág. 130)

Figura 1.1 Relaciones entre mercado de recursos humanos y mercado de trabajo



(Chiavenato, 2007, pág. 135)

#### 1.4.1.1 Mercado de trabajo

El mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época, está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo.

El mercado de trabajo se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Cada una de estas regiones tiene características propias.

El mercado de trabajo funciona en términos de la oferta y la demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente. La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado. Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 130).

#### *1.4.1.1.1 Oferta mayor a la demanda*

Es una situación en la que se presenta una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen. Esta situación de oferta de empleo tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

1. Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.
2. Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.
3. Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.
4. Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.
5. Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos, como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.
6. Importancia puesta en el reclutamiento interno, como un medio para conservar al personal, y en dinamizar los planes de carrera.

7. Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.
8. Los recursos humanos se transforman en recursos escasos, que merecen un cuidado especial.

La situación de oferta de empleos tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

1. Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
2. Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.
3. Las personas se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.
4. Simultáneamente, las personas se sienten dueñas de la situación y hacen reivindicaciones salariales o de mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el absentismo (Chiavenato, 2007, pág. 131).

#### *1.4.1.1.2 Oferta equivalente a la demanda*

Chiavenato (2007) define “Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la demanda de empleo” (pág. 132).

#### 1.4.1.1.3 Oferta menor que la demanda

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleos por parte de las organizaciones; hay escasez de oferta de empleo y exceso de candidatos para desempeñarlos. La situación de alta demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

1. Baja inversión en reclutamiento, ya que existe un gran volumen de candidatos que se ofrecen espontáneamente a las organizaciones.
2. Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia existente de candidatos.
3. Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones pueden aprovechar los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.
4. Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales más bajas, con respecto a su propia política salarial, ya que los candidatos se muestran dispuestos a aceptarlas.
5. Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos para la retención del personal.
6. Importancia puesta en el reclutamiento externo como un medio para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.
7. Entre las organizaciones no existe competencia en cuanto al mercado de recursos humanos.
8. Los recursos humanos se convierten en un recurso abundante, que no merece cuidados especiales.

La situación de demanda de empleo tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

1. Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.
2. Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.
3. Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de candidatos a desempleados.

4. Simultáneamente, las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones, ni dar causas de posibles despidos; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde al trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 132).

#### **1.4.1.2 Mercado de recursos humanos**

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo.

Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo.

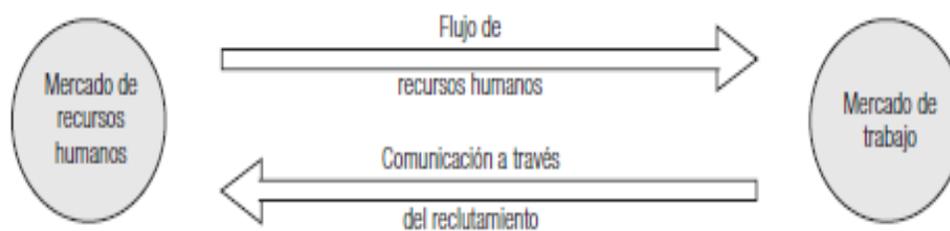
Como el mercado de recursos humanos es vasto y complejo, puede dividirse de acuerdo con el tipo de especialización (mercado de ingenieros, de administradores, de médicos, de abogados, de técnicos, de directores, de gerentes, de supervisores, de secretarías, de mecanógrafas, de trabajadores especializados, de obreros calificados, de obreros no calificados y otros) o por regiones (como São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.).

Al segmento de los obreros no calificados se le acostumbra dar el nombre de mercado de mano de obra. En realidad, el mercado de mano de obra es el segmento del mercado de recursos humanos constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa y sin educación básica (Chiavenato, 2007, pág. 133).

### 1.4.2 Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo

En principio, el mercado de recursos humanos funciona como espejo del mercado de trabajo, mientras en uno hay oferta, en el otro hay demanda y viceversa. La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa. En otras palabras, ambos son sistemas en constante interacción: la salida (output) de uno es la entrada (input) del otro. Existe un intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, como mostraremos en la figura 1.2 su interacción entre mercados (Chiavenato, 2007, pág. 134).

Figura 1.2 Interacción continua entre mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

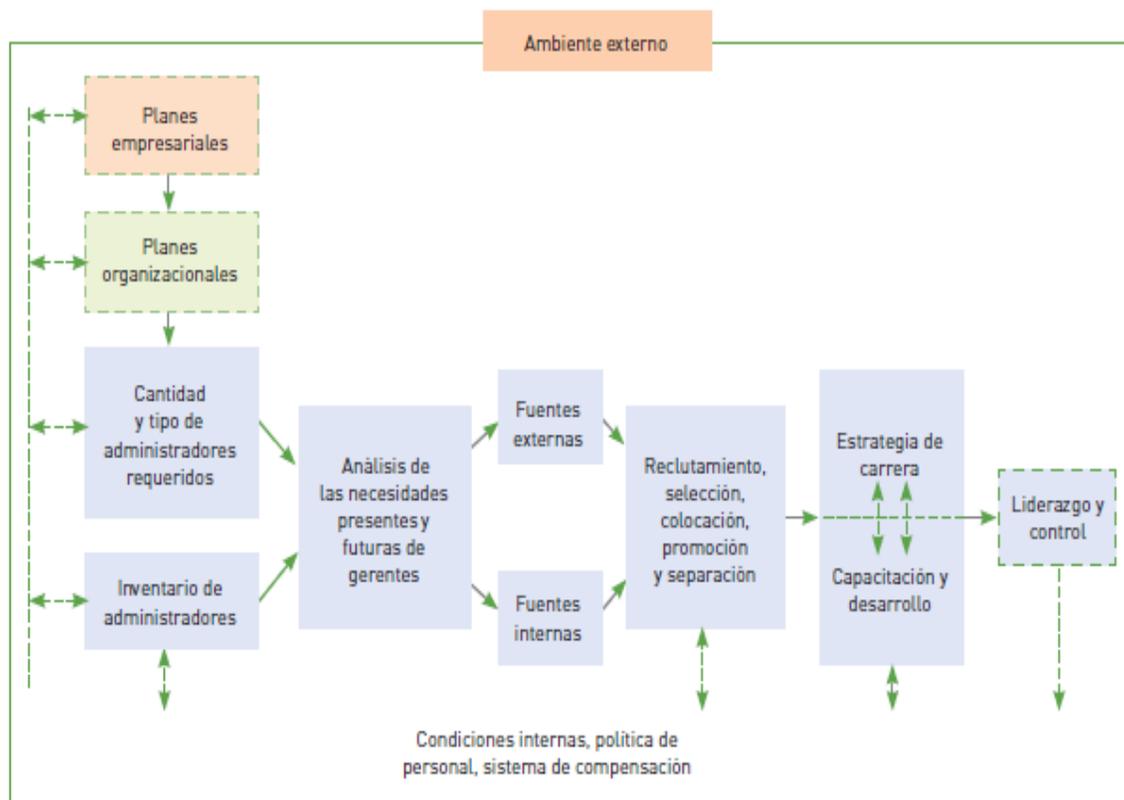


(Chiavenato, 2007, pág. 135)

### 1.5 El enfoque de sistema en la administración de recursos humanos

Las estructuras organizacionales, actuales y proyectadas, determinan el número y los tipos de administradores que se requieren. La necesidad de administradores se compara con el personal que se tiene mediante un inventario de administradores. De acuerdo con este análisis, se recurre a fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, ascenso y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, estrategia de carrera y capacitación y desarrollo de administradores en la figura 1.3 mostraremos el enfoque sistemático de la integración de personal (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 211).

Figura 1.3 Enfoque sistemático de la integración de personal



(Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, pág. 28).

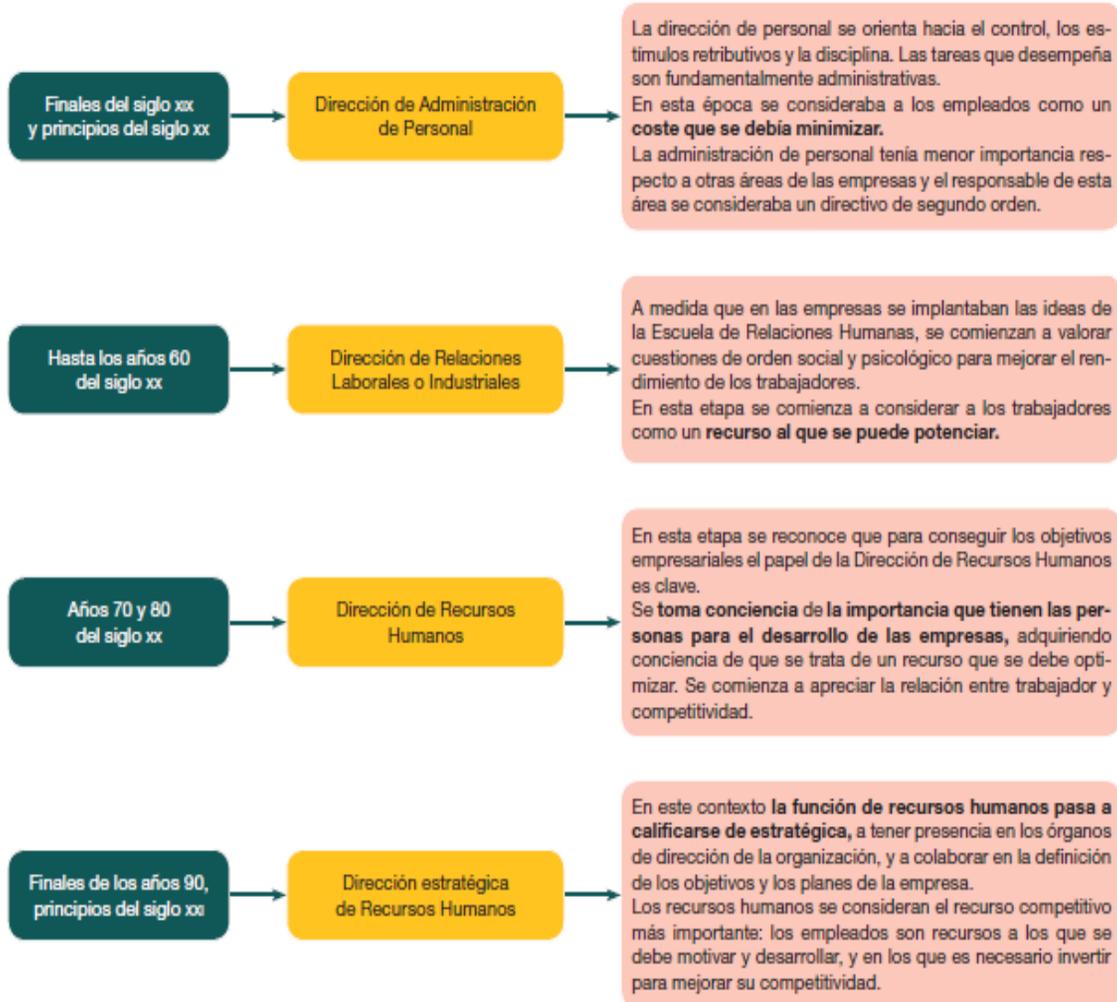
## 1.6 Evolución del área de recursos humanos

La expresión “recursos humanos” surgió en Estados Unidos a finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo XX. Algunos autores sostienen que la creación del área de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las eficientes políticas de personal japonesas.

El área de Recursos Humanos ha evolucionado enormemente en los últimos años; el ahora denominado Departamento de Recursos Humanos comenzó teniendo unas funciones muy limitadas, como eran la contratación, la confección de nóminas y otras tareas de carácter administrativo. Estas funciones se han ido ampliando paulatinamente, hasta el momento actual en el que las funciones del Departamento de Recursos Humanos han pasado a formar parte de las estrategias de las empresas.

Para algunos autores, la Revolución Industrial se considera como punto de partida de las funciones de personal en las empresas; desde ese periodo ha pasado por diferentes etapas en la siguiente figura 1.4 mostraremos las diferentes etapas de evolución de los recursos humanos (Ruiz, Gago, García, y López, 2013, pág. 26).

Figura 1.4 Principales etapas de la evolución de los recursos humanos



(Ruiz, et al., 2013, pág. 26)

## **Capítulo dos: Procesos de admisión de personal de la organización**

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no (Chiavenato, 2007, pág. 149).

### **2.1 Etapas del proceso de admisión de personal**

Es un modelo de procedimiento que tiene como objetivo establecer las normas necesarias para la admisión de nuevo personal a una empresa. El Departamento de Recursos Humanos deberá:

1. Indicar a todo el personal que vaya a laborar en la empresa (inclusive aquéllos recontractados o eventuales) el requisito de someterse a una prueba de embarazo y de droga (para ambos sexos). Ambas pruebas se realizarán en el laboratorio que señale la empresa. Su costo será cubierto por la compañía.
2. Citar al trabajador para que se presente y firme todos los documentos necesarios, una vez obtenidos los resultados negativos de las pruebas.
3. Otorgar contratos indefinidos para las vacantes permanentes y contratos definidos para los puestos
4. Preguntar al trabajador si tiene una cuenta de ahorro en el Banco General para los efectos de pago por planilla. De no tener dicha cuenta, confeccionar carta al Banco para la apertura de la misma. La compañía pagará solamente la primera anualidad.
5. Presentar al nuevo trabajador a todo el personal.
6. Coordinar con el jefe inmediato el recibimiento del nuevo personal y su entrenamiento planificado.

7. Dar seguimiento de cerca al nuevo trabajador para asegurarse que obtiene la capacitación necesaria para la correcta ejecución de sus funciones recordando que los tres primeros meses son un período de evaluación cercana para verificar si cumple con las expectativas de la empresa, como se muestra en la figura 2.1 el proceso de admisión de personal.

Figura 2.1 Proceso de admisión de personal



(Chiavenato, 2007)

Elaboración propia

## 2.2 Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos (MRH). El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. (Chiavenato, 2002, pág. 95).

Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 149).

### **2.2.1 Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal.

Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento (Chiavenato, 2007, pág. 155).

### **2.2.2 Medios de reclutamiento**

Verificamos que las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También Verificamos que el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 156).

Una vez que conocemos el puesto de trabajo que se necesita cubrir en la empresa, así como el perfil de la persona idónea para ocuparlo, empezaremos a buscar al candidato adecuado para el mismo. Esta búsqueda la podemos realizar entre los trabajadores de la misma empresa, en cuyo caso estaremos hablando de captación interna, o fuera de la misma, lo que se denomina captación externa (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

### ***2.2.2.1 Reclutamiento interno***

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.
3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

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

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

1. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
2. Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
3. Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
4. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
5. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
6. Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa (Chiavenato, 2007, pág. 158).

#### *2.2.2.1.1 Ventajas del reclutamiento interno*

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.

2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Al tratarse de alguien conocido, que ya ha realizado un buen trabajo para la organización, el grado de incertidumbre sobre su valía disminuye. Supondrá, normalmente, mayor responsabilidad y mayor salario para el trabajador elegido, por lo que incrementará su grado de motivación, así como el de sus compañeros que verán viables sus expectativas de promoción.

El trabajador ya conoce la empresa por lo que le será más fácil adaptarse a su puesto de trabajo, de forma que la productividad aumentará desde el principio. Es más rápido y económico que la captación externa, además permite aprovechar las inversiones que se hayan hecho en formación de personal (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

#### *2.2.2.1.2 Desventajas del reclutamiento interno*

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
2. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos (Chiavenato, 2007, pág. 159).

En ocasiones una persona muy buena en su puesto, no lo es tanto en otro superior. Por ejemplo, un buen vendedor no tiene por que ser necesariamente un buen jefe del departamento de ventas puesto que las capacidades que se requieren para ambos puestos son muy diferentes. Podríamos perder un excelente vendedor e incorporar un nefasto director de ventas.

La motivación del resto de sus compañeros se puede transformar en reticencia o mal ambiente si existen varios posibles candidatos para la promoción y entienden que es injusta la decisión final. A veces las relaciones informales, previas a la promoción, hacen de barrera a la hora de ejercer la suficiente autoridad en un puesto de categoría superior, de forma que sus actuales subordinados, antes compañeros, no le tomen realmente en serio (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

### **2.2.2.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Reclutamiento en línea (online) a través de la internet.
11. Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos (RH) más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
12. En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto (Chiavenato, 2007, pág. 160).

### **2.2.2.2.1 Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

1. Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Se incorpora nuevo personal con nuevas ideas, formas de organización, diferente tipo de formación y en la mayoría de los casos experiencia en el puesto de trabajo que va a desempeñar. Si se opta por la contratación de jóvenes se puede revitalizar la empresa (mayor energía y ganas de promocionar) además de disminuir los costes (menores salarios y posibles bonificaciones según el tipo de contrato) (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

#### 2.2.2.2.2 Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

1. Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
2. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
3. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
4. Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
5. Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Si la empresa opta por personal cualificado y con mucha experiencia los costes salariales serán muy elevados. Mientras que, si se opta por jóvenes, la escasa experiencia será su principal hándicap. El proceso de selección es más lento y costoso, necesitando además el candidato mayor tiempo para adaptarse a su puesto de trabajo (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 27).

#### *2.2.2.2.3 Técnicas de reclutamiento externo*

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de recursos humanos (MRH). Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 120).

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas: Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas se dan bien con los diarios locales o regionales. En el caso de empleados especializados, los diarios más populares son los más indicados, si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas.

La creciente globalización ha creado cuantiosas oportunidades para nuevos puestos en muchas empresas multinacionales, lo cual exige conocer otras lenguas y dominar diversas técnicas de computación. (Chiavenato, 2009, pág. 122).

2. Agencias de reclutamiento: La organización puede, en lugar de ir directo al mercado de recursos humanos (MRH) entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos, las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento, existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

1. Agencias operadas por el gobierno en el nivel federal, estatal o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
2. Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. Muchas universidades cuentan con órganos de contacto entre sus ex alumnos y empresas de la comunidad con la finalidad de su colocación profesional. (Chiavenato, 2009, pág. 123).
3. Agencias particulares o privadas de reclutamiento: son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa sólo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada.

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

1. La organización no cuenta con un órgano de recursos humanos (RH) y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel.
2. Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
3. El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
4. La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente. (Chiavenato, 2009, pág. 124)

La utilización de agencias requiere prestar gran atención a:

1. Proporcionar a la agencia una descripción completa y exacta del puesto que busca llenar. La agencia necesita comprender exactamente el puesto que será llenado para proporcionar un conjunto adecuado de candidatos.
2. Especificar a la agencia cuáles herramientas se utilizarán en la selección de los candidatos potenciales, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas, como parte del proceso de selección y los aspectos relevantes para el puesto.

3. De ser posible, desarrollar una relación de largo plazo con una o dos agencias  
Puede ser provechoso designar a una persona para que sirva de enlace entre la organización y la agencia y que coordine las necesidades futuras de reclutamiento.
  4. Proporcionar realimentación adecuada a la agencia: cuáles candidatos fueron rechazados y la razón de su rechazo.
- 
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (como sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (como directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de administración de recursos humanos (ARH) y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo.
  4. Carteles o anuncios en lugares visibles: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes. (Chiavenato, 2009, pág. 124).

5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto relativamente rápido, la organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato. De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.
  
6. Consulta a los archivos de candidatos: El archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores, el sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés y atractivo. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación rápida de candidatos. (Chiavenato, 2009, pág. 125).
  
7. Reclutamiento virtual: Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sino de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación (Chiavenato, 2009, pág. 126).

8. Banco de datos de candidatos o banco de talentos: Las organizaciones no aprovechan a los candidatos de algunos reclutamientos y, por ello, utilizan un banco de datos en el cual archivan los curriculum vitae (CV) para utilizarlos en el futuro en nuevos reclutamientos. Para las agencias de reclutamiento, el banco de datos constituye su principal patrimonio. Para las organizaciones es un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo, al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar el banco de datos. (Chiavenato, 2009, pág. 126)

### **2.2.2.3 Reclutamiento mixto**

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tantas fuentes internas como externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificados y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional (Chiavenato, 2007, pág. 164).

### **2.3 Selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento, el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento.

Se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 169)

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo, y es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009, pág. 137).

### **2.3.1 Selección como un proceso de comparación**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección (Chiavenato, 2007, pág. 170).

La primera variable se denominará la variable  $X$ , y la segunda, la variable  $Y$ . Cuando  $X$  es mayor que  $Y$ , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando  $X$  y  $Y$  son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea, cuando la variable  $Y$  es mayor que  $X$ , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado para éste.

En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección (Chiavenato, 2007, pág. 171).

### **2.3.2 Selección como un proceso de decisión**

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación.

Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado). Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento (Chiavenato, 2007, pág. 171).

1. Modelo de colocación: cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante (Chiavenato, 2007, pág. 172).
3. Modelo de clasificación: Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado (Chiavenato, 2007, págs. 172-173).

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

1. Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
2. Modelo de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos). (Chiavenato, 2007, pág. 174)

### **2.3.3 Bases para la selección de personal**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto (Chiavenato, 2007, pág. 174).

#### ***2.3.3.1 Obtención de la información sobre el puesto***

Chiavenato (2007) menciona “Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras” (pág. 174).

### *2.3.3.1.1 Descripción y análisis de puestos*

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características (Chiavenato, 2007, pág. 174).

### *2.3.3.1.2 Aplicación de la técnica de los incidentes críticos*

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable (Chiavenato, 2007, pág. 174).

### *2.3.3.1.3 Requisición de personal*

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos (Chiavenato, 2007, pág. 174).

#### *2.3.3.1.4 Análisis de puestos en el mercado*

Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, a alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan (Chiavenato, 2007, pág. 175).

#### *2.3.3.1.5 Hipótesis de trabajo*

En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso. (Chiavenato, 2007, pág. 175)

### **2.3.4 Elección de las técnicas de selección**

Chiavenato (2007) manifiesta “Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos” (pág. 176).

### ***2.3.4.1 Entrevista de selección***

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresa, a pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc.

En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Chiavenato, 2007, pág. 177).

#### ***2.3.4.1.1 Capacitar a los entrevistadores***

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de valuación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

1. Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
2. Evitar preguntas capciosas.
3. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
4. Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
5. Evitar emitir opiniones personales.
6. Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.

7. Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.
8. Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones (Chiavenato, 2007, pág. 179).

#### *2.3.4.1.2 Construcción del proceso de la entrevista*

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

1. Entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano.
2. Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas: Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.
3. Entrevista dirigida: No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con

el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

4. Entrevista no dirigida: No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. (Chiavenato, 2007, pág. 179).

### **2.3.5 Etapas de la entrevista de selección**

Chiavenato (2007) afirma “La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber” (pág. 180)

#### ***2.3.5.1 Preparación de la entrevista***

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
3. Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
4. La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
5. La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece (Chiavenato, 2007, pág. 181).

### **2.3.5.2 Ambiente**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

1. Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
2. Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas, en la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización (Chiavenato, 2007, pág. 181).

### **2.3.5.3 Desarrollo de la entrevista**

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente.

De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

1. Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
2. Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos el material y el formal en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional. (Chiavenato, 2007, pág. 181)

#### **2.3.5.4 Cierre de la entrevista**

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto (Chiavenato, 2007, pág. 182).

#### **2.3.5.5 Evaluación del candidato**

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados (Chiavenato, 2007, pág. 182).

#### **2.3.6 El proceso de selección**

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato, en las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final, generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

1. Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.
2. Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato, en la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.
3. Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
4. Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso.

Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño. (Chiavenato, 2007, pág. 189).

### 2.3.7 Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, la eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas.

Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

1. Costos de personal: comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.
2. Costos de operación: comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.

3. Costos adicionales: se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros. Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección. Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$C.S = \frac{\text{numero de candidatos administrador}}{\text{numeros de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como ya se vio antes, se pueden sugerir otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, tales como:

1. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
2. Costo por ingreso (costo per cápita).
3. Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
4. Total, de ingresos.
5. Total, de ingresos por fuente de reclutamiento.
6. Calidad del reclutamiento por fuentes
7. Beneficios y eficiencia por fuente.
8. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
9. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
10. Total, de ingresos por anuncio.
11. Costos diferenciales por fuente.
12. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

1. Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.

2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
4. Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
6. Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
7. Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

1. Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
2. Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
4. Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de integración es vivo, adaptable y debe ser ágil y flexible.

Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos estén involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas (Chiavenato, 2007, pág. 190).

## **2.4 Inducción del personal**

La inducción de personal también llamada integración en la empresa u orientación a la empresa, es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la organización, información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La Inducción es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, que se da de manera gradual, ya que busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la misma y al ambiente social y físico donde va a trabajar.

Implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización. De esta manera la Inducción inicia el proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y metas. Se realiza mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quién será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado, a través del llamado Programa de Inducción de Persona (Turró, s.f., pág. 3).

### **2.4.1 Propósito de la inducción**

1. Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización: ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.
2. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas de desempeño. Los empleados desean y necesitan saber lo que se espera de ellos.
3. Reforzar una impresión favorable ayuda al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo (Turró, s.f., pág. 3).

### **2.4.2 Beneficios y ventajas de la inducción**

1. Menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera del empleado lo que conllevaría a un mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad. Los beneficios que trae este programa son, primordialmente al empleado, a la organización y al cliente.
2. Reducción del tiempo perdido por el empleado; al ingresar él recibe la información general necesaria acerca de la empresa y del cargo que va a ocupar de la manera más racional para que su ajuste sea lo más rápido posible.
3. Reducción del número de despidos o de acciones correctivas que puedan efectuarse.
4. Asignación al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización, antes que se le informe equivocadamente al respecto.
5. Suministro de una mayor seguridad al nuevo empleado para vencer sus temores con respecto al desconocimiento del nuevo cargo y/o la empresa y que podría dificultar el logro de su productividad ideal; él recibe los requerimientos exigidos por el perfil del cargo, acorde a la descripción del mismo.

La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con entusiasmo, nerviosismo o inquietud. A éste interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruirse dependiendo de la forma en que se nutra.

La inducción de un nuevo empleado no es difícil y no se necesita dedicar gran cantidad de tiempo. De hecho, cuando se da adecuadamente, a la larga, la inducción ahorra tiempo. Una inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para su organización ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Un buen plan de inducción, despejará todas las dudas que puedan inquietar al empleado, obteniendo resultados favorables para él y para la empresa, ya que al sentirse miembro de ella podrá adaptarse más rápidamente. No sólo el sentirse dueño de elementos de información que le serán de utilidad, también le ayudará a mostrar resultados en un plazo más corto, y de la misma manera despertará en el empleado la iniciativa indispensable para un buen desempeño.

La atmósfera de confianza que se crea desde el principio cuando se cuida el aspecto de inducción de un recién llegado (a la empresa o al puesto) permitirá que el individuo tenga una actitud más abierta hacia su trabajo, su entorno y su propio aprendizaje. En ese momento pondrá a trabajar sus capacidades y rendirá resultados satisfactorios; ya que en el periodo de adaptación será más breve y menos angustiante.

Es preferible invertir tiempo en inducir al nuevo elemento que dé resultados durante el primer mes y no lanzarlo a su trabajo sin ninguna guía y que como autodidacta, dé resultados tres o más meses después (Turró, s.f., pág. 4).

### **2.4.3 Importancia del aprendizaje en el sistema de inducción**

El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano, ya que afecta poderosamente no sólo la manera como las personas piensan sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos. El hecho de que una persona sea sumisa o dominante, tienda a la pasividad o actividad sea expresiva o retraída, etc. está determinado por sus características hereditarias y sus experiencias aprendidas.

Los instintos o impulsos biológicos son llamados factores hereditarios y requieren importancia, pero actualmente los deseos y las necesidades son muy influenciados por el aprendizaje. La manera como un individuo administra sus frustraciones y resuelve sus conflictos, por lo general, es aprendida. Los intereses, actitudes y motivaciones son fuertemente afectados por el aprendizaje.

El proceso de aprendizaje está influido por muchos factores, alguno de ellos se detalla a continuación:

1. El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensas. De manera similar tiende a discontinuar el comportamiento que no le trae ninguna recompensa, así se da la “ley del efecto”.
2. La frecuencia de los estímulos es otro factor en el aprendizaje. Los estímulos que se repiten tienden a desarrollar patrones estables de reacción, pero los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
3. La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser más rápido, no así si la recompensa es pequeña.
4. El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta (Turró, s.f., pág. 6).

#### **2.4.4 Documentos importantes que se deben entregar al empleado nuevo**

1. Manual de bienvenida, donde se le expliquen las políticas generales que rigen en la compañía, la historia de la misma, la misión, la visión, etc.
2. Organigrama de la empresa para que conozca su ubicación exacta dentro de la organización, la autoridad que tiene y sus colaboradores.
3. Contrato de trabajo para su firma respectiva.
4. Descripción de su cargo y funciones.
5. Reglamento interno de trabajo.
6. Directorio con el número de las extensiones telefónicas de la empresa.
7. Instructivos de seguridad e higiene, si proceden.
8. Otros datos de interés acorde al rubro de la empresa (Turró, s.f., pág. 7).

## **Capítulo tres: Impacto de la admisión de personal en el desarrollo de la organización**

### **3.1 Cultura en las organizaciones**

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad, además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables, muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético (Chiavenato, 2009, pág. 119).

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales.

Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento, desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.

Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura., las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de Variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización, además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación (Chiavenato, 2009, pág. 120).

La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros

Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido, así mismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas (Chiavenato, 2009, pág. 124)

### **3.1.1 Características de la cultura organizacional**

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático (Chiavenato, 2009, pág. 126).

### **3.1.2 Tipos de cultural y perfiles organizacionales**

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales, así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones, esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales

Sistema 1: Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización, es el sistema más duro y cerrado, lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

1. Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización, todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
2. Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
3. Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo, la directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las, no hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza, las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

Sistema 2: Autoritario benevolente: Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1, es más condescendiente y menos rígido que el anterior, se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada, sus características son:

1. Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador
2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.

3. Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
4. Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

Sistema 3: Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo, en cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional, lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas, se caracteriza por:

1. Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo, se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación (Chiavenato, 2009, pág. 127)
2. Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales), son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
3. Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo, se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

Sistema 4. Participativo: es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado, sus características son:

1. Proceso de decisión: totalmente delegado a la base, la directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.

2. Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
3. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales, rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado, los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo, estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema (Chiavenato, 2009, pág. 128).

### **3.1.3 Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno, se caracterizan por su rigidez y conservadurismo, en cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente, en este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales.

Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad, si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad, el cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la

estabilidad preserva la identidad de la organización, una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

Una organización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable, toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio, cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización

#### **3.1.4 Culturas tradicionales y culturas participativas**

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático, por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo

El cual se basa en la innovación, pero carece de sistema productivo, los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyectos y maquinarias, que otras empresas producirán, el cuadro 3.1 muestra las principales características de estos estilos culturales.

Tabla 3.1 Diferencias de la cultura organizacional

Estilo tradicional	Estilo participativo
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajos en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgo
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

(Chiavenato, 2009, pág. 130)

### 3.1.5 Características de las culturas exitosas

Descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones, además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma, estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero (Chiavenato, 2009, pág. 130).

### 3.1.6 Valores culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones, en la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización, varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación, los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar.

La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento, esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo.

El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio

Hay tres niveles de valores

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico, las organizaciones transmiten valores por medio de:

1. todo aquello que recompensan
2. todo aquello que sancionan
3. todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
4. todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
5. todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
6. todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
7. congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. Un ejemplo es cuando el espíritu de equipo y el individualismo se complementan. ¿Cuál es más importante para la organización? Todos los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita

Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes, por tanto, los valores organizacionales pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos, condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente.

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados, atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas. (Chiavenato, 2009, págs. 134,135).

### 3.2 Cambios y desarrollo en la organización

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Está por todas partes: organizaciones, ciudades, habilidades personales, productos y servicios, y en el clima, incluso en nuestra vida diaria, por ejemplo, si la calle que tomamos para llegar a nuestro trabajo está cerrada por obras y tenemos que buscar otra ruta ello implica un cambio desagradable, sobre todo si solemos tomar una buena taza de café todos los días en un establecimiento que está en esa calle. Todo cambio significa encontrar nuevos caminos, enfoques y soluciones.

La transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Es cuestión de velocidad y de profundidad. Todo cambio implica algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de la situación anterior y lo sustituye por un estado provisional, incómodo y de tensión. En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante. En su exterior, los clientes cambian de preferencias y hábitos de compra.

Los proveedores modifican las características y los precios de las materias primas; los prestadores de servicios imponen diferentes condiciones y esquemas de trabajo; los competidores cambian de estrategia; los sindicatos demandan nuevas reivindicaciones; el gobierno reforma las leyes, y así interminablemente.

Puertas adentro, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria y equipo, modificar las materias primas y mejorar las normas de calidad; además, las personas deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades, deben desarrollar y mejorar productos y servicios, y perfeccionar estrategias. Todo esto tampoco termina. Así, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian incesantemente.

El cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable.

En realidad, la muerte, la destrucción y el deterioro también son cambios. Para cambiar, una organización debe destruir lo viejo y obsoleto para sustituirlo por lo joven y nuevo. Así, el cambio puede ser funcional o disfuncional. Sin embargo, la ausencia de cambios puede ser aún más peligrosa.

### **3.2.1 Ciclo de vida en la organización**

Una manera interesante de analizar el desarrollo organizacional es utilizar el concepto de ciclo de vida. Las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y, a la larga, mueren.

La historia es similar en todas las organizaciones, el diseño organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen una pauta muy previsible en cada fase, según Greiner, las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural, y en cada una ocurre una crisis que obliga a pasar a la siguiente fase:

1. Etapa emprendedora. Cuando la organización nace, se hace hincapié en crear un producto y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son emprendedores y se dedican a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática, el control está basado en la supervisión de los dueños. Toda la energía de la organización se dirige a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

Crisis: necesidad de liderazgo, cuando la organización empieza a crecer, el hecho de que haya más trabajadores ocasiona problemas de liderazgo. Los propietarios que tienen una orientación creativa y técnica se topan con problemas de administración y tienen que adaptar la estructura de la organización para dar cabida al crecimiento continuo.

2. Etapa de colectividad: La organización empieza a definir metas y directrices. Crea departamentos y una estructura jerárquica, especifica las atribuciones de cada puesto y divide el trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan por contribuir al éxito de ésta, porque se sienten parte de la colectividad. La comunicación y el control siguen siendo informales, pero ya aparecen algunos sistemas formales. Este periodo corresponde a la juventud de la organización.

Crisis: necesidad de delegar. Cuando la nueva dirección tiene éxito, los trabajadores de los niveles más “la directiva. Los gerentes empiezan a desear mayor libertad de acción. Cuando los gerentes no quieren delegar responsabilidad y la alta gerencia quiere garantizar que todas las áreas estén coordinadas e integradas se presenta una crisis de autonomía. La organización debe encontrar mecanismos para coordinar las áreas sin supervisión directa de la cúpula. A estas alturas la organización está entrando en su edad adulta.

3. Etapa de formalización. La organización comienza a utilizar normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y empiezan a ingresar especialistas, como ingenieros, profesionales en recursos humanos y otros expertos. La dirección se interesa en asuntos relacionados con planeación y estrategia, y deja las operaciones de la empresa a la gerencia media. Se crean grupos de productos y unidades descentralizadas para mejorar la coordinación.

Se implantan sistemas de incentivos, basados en las ganancias, para garantizar que los gerentes se esfuercen por alcanzar los objetivos de la empresa. La nueva organización y los controles permiten que ésta siga creciendo.

Crisis: exceso de formalidades. La proliferación de sistemas y programas provoca burocratización, el personal de asesoría puede asfixiar a los gerentes de nivel medio. Las normas y los procedimientos burocráticos restringen la innovación. La organización se vuelve demasiado grande y compleja como ser administrada con programas formales (Chiavenato, 2009, págs. 413-416).

4. Etapa de elaboración: La burocratización llega a su límite y los gerentes aprenden a trabajar con la burocracia sin aumentarla. Los sistemas formales se reducen y simplifican mediante equipos y fuerzas de tarea. A fin de disminuir el exceso de formalidades, la organización busca la colaboración de las personas y el trabajo en equipo. La empresa también puede organizarse en divisiones o unidades de negocios que mantengan el espíritu de la pequeña empresa que alguna vez fue.

Crisis: necesidad de revitalización. Cuando alcanza la madurez, la organización pasa por periodos de baja actividad temporal que exigen su renovación y revitalización para hacerse más ágil e innovadora. Los gerentes de alto nivel generalmente son sustituidos durante este periodo, para que nuevas cabezas e ideas cambien la organización (Chiavenato, 2009, pág. 416)

### **3.2.2 Socialización organizacional**

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad.

Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella, este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.

4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.
5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización, a veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones en otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga, en otros términos, las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:

1. Selección de los nuevos integrantes: El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos, los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
2. Integración al puesto: El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización, es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación, este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo
3. Capacitación en el puesto: El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural. (Chiavenato, 2009, pág. 137)

### 3.2.3 El proceso de cambio

1. Descongelación. Se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que las buenas ideas y prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas.
2. Cambio. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas ideas y prácticas y las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera.
3. Recongelación. Es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma, Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo.

El problema es que la Recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo. En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de las cuales actúa en un sentido diferente, algunas favorecen el cambio y otras actúan en contra, así, el cambio es resultado de la lucha entre fuerzas impulsoras y restrictivas. Para aplicar el cambio es necesario eliminar o neutralizar aquellas fuerzas que oponen resistencia e incentivar aquellas que lo favorecen

El cambio sólo ocurre cuando las fuerzas impulsoras y favorables son mayores que las restrictivas u opositoras. En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. El sistema funciona en un estado de equilibrio relativo o casi estacionario, que se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición), lo que crea un choque de fuerzas (Chiavenato, 2009, pág. 417)

### 3.2.4 Cambio organizacional

El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio. Veamos cada uno.

1. Reconocimiento del problema: Una de las complicaciones más comunes consiste en recopilar datos sobre la rutina de la organización. Los indicadores sobre rotación, absentismo, huelgas, disputas sindicales y productividad reflejan el estado general de salud de la organización. Son aspectos que forman parte de cualquier sistema de control organizacional.

Cuando las personas abandonan la empresa o no se presentan a trabajar y no respetan normas y reglamentos, puede afirmarse que algo anda mal o que alguna necesidad no está siendo debidamente satisfecha.

2. Identificación de las causas:

Esquemas de diagnóstico

Cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. La técnica más común es preguntar a las personas por qué están insatisfechas, estresadas o descontentas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios u observación personal.

Los investigadores prefieren los cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, de acuerdo con el problema o las inclinaciones del investigador. La identificación de las causas abarca distintos niveles: las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema.

1. Puestos. Cuando se sospecha que los puestos que ocupan las personas son el problema, se puede utilizar algún tipo de esquema descriptivo. Es el caso del cuestionario de análisis del puesto, que mide los siguientes aspectos:
  1. Volumen de información como insumo (como información visual o perceptiva).
  2. Procesos de mediación involucrados (como procesamiento de información o toma de decisiones).

3. Factores implicados en el resultado del trabajo (control manual o automático, actividad física, destrezas y habilidades manuales).
4. Actividades interpersonales involucradas (comunicación y contacto con otros),
5. Ambiente de trabajo (por ejemplo, un lugar peligroso, desagradable, ruidoso).

Observar estos factores en cada puesto ayudará a localizar los problemas. Es probable que el diseño del puesto sea más importante que el volumen de información procesada. Otro cuestionario, llamado investigación diagnóstica del puesto, permite identificar las cinco dimensiones básicas, como parte de la estrategia de enriquecimiento del trabajo:

1. Variedad de actividades desempeñadas y habilidades necesarias.
  2. Identificación con la tarea.
  3. Significación o importancia de la tarea.
  4. Autonomía y libertad para tomar decisiones.
  5. Realimentación acerca del desempeño.
2. Relaciones interpersonales: Existe un gran número de esquemas que se concentran en los aspectos interpersonales del puesto o en las relaciones entre unidades o grupos y dentro de ellos. Algunos cuestionarios son descriptivos, de naturaleza estructural, y se enfocan en la comunicación o en relaciones de amistad, como el sociograma que hemos visto antes.

Existen cuestionarios relacionados con la satisfacción en el puesto, así como investigaciones basadas en la realimentación, que es tanto una técnica de diagnóstico (encuesta) como de solución de problemas (realimentación) que veremos más adelante, en la sección dedicada al desarrollo organizacional (DO).

Mediante cuestionarios y discusiones en grupo se identifican áreas problemáticas en la organización y se involucra a las personas en la solución de los problemas. Consultores externos o internos reúnen y organizan los datos y los presentan a los grupos para su análisis.

3. La organización como un todo. Algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales, Los que se refieren al ambiente de la empresa son muy populares. Likert<sup>31</sup> diseñó una prueba para clasificar el estilo del administrador de una organización en alguna de las siguientes categorías:

1. Sistema 1. Autoritario-coercitivo: Hay poca confianza en las personas y la participación es nula.
  2. Sistema 2. Autoritario-benevolente: Existe cierta condescendencia y poca participación.
  3. Sistema 3. Consultivo: Hay cierta confianza y participación, pero la cúpula mantiene el control y la toma de decisiones.
  4. Sistema 4. Participativo y democrático: Existe total confianza en las personas y un proceso democrático para tomar decisiones.
3. Implantación de cambio: Una vez identificado el problema, la siguiente etapa consiste en determinar los remedios para resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser:
1. Estructural. Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.
  2. De procedimiento. Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.
  3. Interpersonal. Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento. Un cambio de estructura implica reestructurar el grupo o la cadena de mando.

Un cambio de procedimiento busca mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad, el cual veremos más adelante. Cuando el grupo en sí es la fuente del problema, se pueden aplicar otras técnicas, como el desarrollo de equipos, la solución de conflictos o estrategias mediadoras.

4. Organizacional. Cuando los problemas son de naturaleza más amplia se pueden utilizar otras técnicas de mayor alcance, como la rejilla administrativa y la administración por objetivos (APO).

4. Evaluación del cambio: La etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados mejorarán la satisfacción y la armonía interpersonal, y si harán que los asociados sean más eficaces en su trabajo. Lo importante es planear el programa de cambio organizacional para que pueda ser evaluado en forma objetiva y sistemática.

### **3.2.5 Desarrollo organizacional**

La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional (DO). Es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera enormes problemas administrativos y humanos.

Para reducir estas complicaciones al mínimo posible se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración, a estas tecnologías de cambio se les conoce como desarrollo organizacional, es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.

El desarrollo organizacional (DO) hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización.

### **3.2.5.1 Técnicas de desarrollo organizacional**

Los agentes de cambio utilizan varios métodos de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención. En general, estas técnicas y enfoques se utilizan en conjunto. Los principales son:

1. Entrenamiento de la sensibilidad. Es un método de cambio del comportamiento por medio de la interacción no estructurada de un grupo. También se le conoce como entrenamiento de laboratorio, grupos de encuentro o grupos T (grupos de entrenamiento).

Es una técnica que reúne a las personas en un ambiente libre y abierto para hablar de sí mismas y de sus procesos de interacción, con el propósito de que adquieran conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otros, a fin de reforzar su sensibilidad al respecto.

2. Asesoría del proceso. Es un método de cambio del comportamiento en el cual un consultor externo ayuda a un cliente (casi siempre una organización o gerente) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas, el asesor no soluciona problemas, pero aconseja al cliente sobre cómo diagnosticar los procesos que requieren mejoras y resolver sus propios problemas de relación.
3. Construcción de equipos. Es un método de cambio del comportamiento destinado a crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, para lo cual aumenta la confianza y la apertura entre los participantes. Implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones y la responsabilidad de cada uno, así como de los procesos internos del equipo.
4. Reuniones de confrontación. Es un método de modificación del comportamiento en el cual un asesor interno o externo (mediador o tercero) trabaja con dos grupos antagónicos o en conflicto para reducir las barreras entre ellos y mejorar las relaciones intergrupales. Cada grupo hace una reunión para elaborar una lista de las ideas que tiene de sí mismo, del otro grupo y de cómo piensa que éste lo ve (Chiavenato, 2009, págs. 437-441)

### 3.3 Clima laboral en las organizaciones

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral (Gan y Triginè, 2006, pág. 275).

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones, las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: falta motivación, no podemos retener a los mejores, la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos (Gan y Triginè, 2006, pág. 276).

### 3.3.1 Cuestionario de clima laboral

El objetivo de este cuestionario es identificar claves relacionadas con el Clima laboral de la organización, las personas encuestadas deben valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total, desacuerdo

En las cuestiones en las que la persona otorgue valoraciones comprendidas entre 3 y 5, se le pide, además, que explicita la causa de dicha valoración, si así lo desea, así mismo se le solicita, para los mismos ítems, que valore con la puntuación que cree que daría, en unos ítems, el resto de las personas que comparten su mismo departamento o ámbito de trabajo, en otros ítems, la mayor parte del personal de la organización.

## Conclusiones

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

Después de haber culminado mi trabajo de seminario de graduación he logrado recopilar las generalidades de admisión de personal de recursos humanos donde se ha expuesto toda la información necesaria para comprender el universo del ámbito laboral en el área de recursos humanos de las organizaciones de cualquier índole.

El proceso de admisión de personal en las organizaciones es fundamental para lograr una contratación exitosa a la hora de llenar una vacante en la empresa u organización porque con este proceso podemos encontrar y seleccionar al mejor candidato para que llene y satisfaga ese espacio que esta desocupado. También al realizar este proceso de forma responsable o profesional nos damos cuenta de la calidad que tiene nuestra educación hoy en día porque aplicaran candidatos de diferentes lugares, edades, sexo y egresados de diferentes universidades o centros de enseñanza.

El impacto de admisión de persona en el desarrollo de las organizaciones es muy importante este mide calidad y profesionalismo del área de recurso humano de las organizaciones es en donde el(a) responsable de este departamento dentro de la organización toma las decisiones después de haber seleccionado y contratado el mejor candidato de invertir en el desarrollo del personal o realiza la rotación del personal en esta etapa ya se ha determinado el impacto este puede ser positivo o negativo.

El impacto del proceso de admisión de personal en desarrollo de las organizaciones es positivo y beneficioso cuando se hace de forma profesional y responsable cumpliendo los paradigmas establecidos por el proceso de admisión oneroso u honesto y es negativo cuando este proceso se lleva cabo de forma imprudente que no se cumple con lo que establece la organización a la cual prestamos nuestro servicio como colaborador.

## Bibliografía

- Admin 2 Programa. (21 de septiembre de 2017). *Admin 2 Programa*. Obtenido de <http://www.administracionsup.blogspot.com/2008/12/admision-y-empleo.html?m=1>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Gan, F., & Triginè, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en la organización* (Segunda ed.). Madrid, España: DÍAZ DE SANTOS.
- Gay, A. (s.f.). *Seminario Iberoamericano de Estudios Socioeconómicos*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de Los sistemas y el enfoque sistémico: [http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto\\_2\\_aquiles\\_gay.pdf](http://www.manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf)
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Ruiz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Tejedo, J., & Iglesias, M. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. MacMillan Profesional.
- Teoría de la burocracia en la administración*. (s.f.). Recuperado el 21 de octubre de 2017, de Teoría de la administración:

<https://introadministracion.wikispaces.com/file/view/Generalidades+Teoria+de+la+Burocracia.pdf>

Turró, M. (s.f.). *Centro de Recursos Cooperativos (CRC)*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de Programa de inducción personal: <http://crc.fecoprod.com.py/docmanager/docs/Programa%20de%20Induccion%20de%20Personal.pdf>