



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

Agnitio  
Operis

FISICC-IDEA

**UNIVERSIDAD GALILEO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA**  
**Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN**  
**INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**  
**FISICC-IDEA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**  
**“Los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal**  
**en la Era Moderna y Digital”**

**PRESENTADO POR:**  
**Carmen María Ramírez Fuentes**  
**Carné IDE 18010603**

Previo a optar el grado académico de:  
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO**  
**DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 04 de febrero de 2023

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método.....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes.....	5
4.1.1 Historia.....	5
4.1.2 Origen y Surgimiento .....	6
4.2 Administración de Recursos Humanos.....	<b>9</b>
4.2.1Medición y Gestión y Capital Intelectual .....	12
4.2.2Funciones de Recursos Humanos .....	14
4.2.3Funciones Específicas que se Realizan en Recursos Humanos .....	14
4.2.4Función del Departamento de Recursos Humanos .....	15

4.2.5 Auditoría de la Función de Administración de Recursos Humanos	16
4.2.6 Principales Elementos para el Departamento de Recursos Humanos	17
4.2.7 Objetivos de Recursos Humanos	17
4.2.8 ¿Por qué es Relevante la Administración de Recursos Humanos?	18
4.2.9 Estrategias para el Mejoramiento de Resultados	18
<b>4.3 Análisis de Puestos</b>	<b>19</b>
4.3.1 Estructura del Análisis de Puesto	23
4.3.2 Perspectiva General del Diseño de Puestos	27
4.3.3 Enriquecimiento de Puestos	30
<b>4.4 Reclutamiento</b>	<b>33</b>
4.4.1 Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección	37
4.4.2 El Proceso de Reclutamiento	39
4.4.3 Métodos de Reclutamiento en Línea	42
<b>4.5 Selección del Personal</b>	<b>45</b>
4.5 Proceso para la Selección del Personal y su Contribución a la Estrategia Organizacional	49
<b>4.6 Conversión de los Objetivos Estratégicos a Objetivos Tácticos.</b>	<b>50</b>
4.6.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	50

4.6.2. Contexto Organizacional .....	51
4.6.3. Determinación de las Necesidades de Capital Humano.....	51
4.6.4. Objetivos e Importancia .....	53
4.6.5. Capacidades de los Empleados .....	54
4.6.6. Fases del Proceso .....	54
<b>4.7 Manual de Procedimientos .....</b>	<b>55</b>
4.7.1. Características de los Manuales.....	59
4.7.2 El Manual como Medio de Comunicación.....	60
4.7.3 Objetivos de los Manuales .....	61
4.7.4 Beneficios del Establecimiento de Manuales Enfocados al Reclutamiento. .	62
4.7.5 Limitaciones en la Gestión por Medio de Manuales.....	63
<b>4.8 Políticas de Manuales .....</b>	<b>64</b>
4.8.1 Reglas sobre las Políticas .....	66
4.8.2 Reglas sobre los Procedimientos.....	68
<b>5. Análisis de los resultados .....</b>	<b>69</b>
5.1 Análisis Global .....	69
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>74</b>
<b>7. Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
<b>8. Palabras clave .....</b>	<b>76</b>
<b>9. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>77</b>

<b>10. Anexos.....</b>	<b>82</b>
10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas .....	<b>82</b>
10.1.1 <i>Plantilla o Modelo de Ficha Bibliográfica</i> .....	82
10.1.2 <i>Modelos de Ficha Bibliográfica con Información Inserta</i> .....	83

## 1. Introducción

En el presente documento se hará una reseña de investigación bibliográfica relacionada a los procesos de reclutamiento y selección de personal en una organización, por lo que será desarrollada la descripción de la gestión de las distintas etapas que forman parte de dicho proceso, bajo la premisa que el reclutamiento y selección de personal constituye uno de las actividades administrativas más sensibles a nivel de capital humano que impacta directamente en la estrategia y en la operación de toda organización, y deviene en la eficiencia y eficacia para cumplir funciones y atribuciones asignadas al personal contratado, así como la alineación operativa y administrativa con los planes y objetivos organizacionales que forman parte de la gestión inspiracional del departamento de recursos humanos.

En la conceptualización y detalle de la investigación, se sustentará con base a la información de diversos autores y documentos, los niveles de complejidad para los gestores de personal, los cuales dedican muchas horas de su jornada laboral con la finalidad de elegir al candidato idóneo para un puesto de trabajo en cada una de las áreas que lo necesite la organización, en el entendido que, según los casos que aplique, puede existir mayor o menor cúmulo de información y aplicación de esta para atraer al talento humano, y darle el correspondiente seguimiento en la vida laboral de este.

En el presente documento se definirá la función principal que realiza la administración de recursos humanos y su desempeño orientado a procesos y estándares, así como políticas organizacionales, cuyo objetivo es garantizar una contratación de capital humano-idóneo en término de gestión de recursos financieros, técnicos, administrativos y otros que son relevantes para la organización.

Se detallará el análisis de los puestos que conforman la estructura organizacional y su importancia, con base a diversas técnicas y metodologías cuya finalidad es atraer el mejor talento a la organización y captarlos a través de una imagen corporativa asertiva congruente con la organización, su cultura, su filosofía y sus metas.

Como parte del contenido de este documento, se describirán las fases que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal y su injerencia ante la estrategia de la organización, lo que identifica los elementos básicos de atracción de nuevos integrantes que puedan ser incorporados a la misma, teniendo en consideración la existencia de elementos que inciden en esos procesos, para destacar factores psicológicos, de conocimiento y experiencia del individuo, para interactuar entre sí.

Por último, se describirán los elementos que componen los manuales de procedimientos, sus características, objetivos y limitaciones, con el fin de evidenciar su contribución a la gestión del talento humano y su participación en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica que describa los procesos de reclutamiento y selección de personal y su correspondiente integración y contribución en las actividades cotidianas de la organización, para identificar tendencias y preferencias en función de las cualidades y talentos del capital humano y la interrelación de estos con las empresas.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Describir en qué consiste el proceso de reclutamiento y selección de personal y de qué manera contribuye con la estrategia organizacional la adecuada ejecución de las fases que la constituyen.
- Conocer cada una de las fases que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal, sus objetivos individuales, y los aportes que realiza a la estrategia organizacional, así como los recursos necesarios a utilizar, los roles y los responsables de su ejecución.
- Identificar las tendencias que existen en la metodología de atracción del talento humano en las organizaciones cuya cultura está basada en la innovación y en la adecuada respuesta de la organización ante el contexto actual.



### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, con el que se recopilará información incluida en diferentes instrumentos de lectura de forma clara y en un sentido más específico, por medio de un conjunto de técnicas y estrategias que se pueden emplear para poder encontrar, localizar, identificar y acceder a los documentos que incluyen la información adecuada para la investigación.

En la etapa de investigación, se tendrá a bien ubicar conocimientos y datos ya existentes, tales como teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone indagar o resolver. Esta etapa consiste en explorar sobre un tema determinado mediante el cual se recopila información y así obtener un conocimiento sistematizado, siendo su principal objetivo el procesar información para clasificarla y determinar su veracidad y validez.

#### 3.1 Técnica

La técnica del fichaje será utilizada, de manera que a través de esta se almacenará la información pertinente, para considerar una colección de datos variable pero relacionada al tópico de investigación, haciendo las anotaciones correspondientes de la data referenciada, con el uso de un formato de índice de autores y títulos consultados que incluye un breve resumen del contenido de los documentos identificados.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

#### 4.1.1 Historia

“La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones. Una de las áreas específicas para su estudio es la Psicología Industrial, de la cual no existe con precisión fecha exacta de su inicio, pero se puede decir que fue en 1901 durante la Primera Guerra Mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación. (Milton L. y James C. 1994)”.

“Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de estas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo; con el fin de encontrar solución Frederick Taylor propuso un modelo denominado funcional y basado en el Principio de la División del Trabajo, mediante el cual buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza. También propuso que el Reclutamiento quedara centralizado con el objeto de obtener mejores resultados, y así surgieron las llamadas “Oficinas de Selección” cuya influencia y recomendación por esta especialización funcional estimuló en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos, que tiene como una de sus funciones proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, que además del desarrollo de habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más productivo en la comunidad en la que se desenvuelve. (Arias, 1984).” (Tomado de: <http://tesis.uson.mx> > docs. > Capítulo 1 (\*.pdf))

Tal como el citado documento menciona, la gestión de los departamentos de recursos humanos tal cual se conocen hoy en día, surge a inicios del siglo XX, y ha evolucionado a través del correr del tiempo hasta la actualidad, partiendo de principios básicos de gestión del talento humano orientado a la eficiencia del mismo en las organizaciones, con una visión de mejora continua en el desempeño de funciones y atribuciones asignadas a los individuos para permitir que estos tengan un adecuado desempeño en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los recursos disponibles de cada organización, alineados con las premisas de visión, misión y gestión general de éstas.

#### 4.1.2 Origen y Surgimiento

**“Reclutamiento 1.0.** En la década de los 90, los procesos de selección eran más complicados, dadas las limitaciones que existían tanto para los reclutadores como para los candidatos. Generalmente, se llevaba el currículum en mano a las empresas o por carta. Las ofertas de empleo se publicaban en periódicos. Era la era del papel sin duda, ya que todos los CV se organizaban en carpetas y carpetas con cada proceso de selección.

Junto a ello, comienza el uso de internet y la web 1.0. Estas webs eran estáticas y no permitían adjuntar archivos, comentar o dar feedback. Finalmente, el reclutamiento se realizaba mediante bases de datos personales de cada empresa.

**Reclutamiento 2.0.** En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos por vía de la red. La revolución de internet y la web 2.0 dinámica, así como la inclusión de los teléfonos móviles, ofrecían una nueva versatilidad que hacía de la difusión de ofertas a través de internet una herramienta muy eficaz para la captación de candidatos.

Con el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, el profesional de recursos humanos consigue una aproximación bastante estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se podrían haber obtenido al utilizar métodos convencionales. Los perfiles colgados en las redes sociales, bien gestionados y rigurosamente utilizados permiten ver literalmente dentro del interior del candidato potencial. Un análisis 2.0 hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y con el uso de aplicaciones y herramientas correctas, puede ayudar a confirmar si una persona posee el talento que se busca para el puesto. Todo esto, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un considerable índice de certeza.

**Reclutamiento 3.0: escalado cualitativo en evolución del talento.** Internet, RRSS y el uso de teléfonos móviles ya forma parte de la vida diaria de cualquier profesional desde 2011. El acceso a la información y la inmediatez hacen que el reclutamiento sea cada vez más eficaz.

Redes sociales profesionales como LinkedIn o Behance toman fuerza. Mejoran los portales de empleo online y se segmentan (el reinado de Infojobs). También surgen los blogs especializados y demás herramientas que implican una gestión del reclutamiento multisite: la misma oferta de empleo puede estar activa en diferentes medios digitales y de esta forma, aumentar su impacto.

Esta evolución del reclutamiento se traduce no solo en el cambio de la forma de gestionar la selección de personal, sino que también representa un nuevo horizonte en la captación de talento.

Además, mejora la gestión gracias al desarrollo de software específico de RRHH (que ya había surgido en la ola 2.0 pero se mejora considerablemente en escasos 8 años).

**Reclutamiento 4.0: la revolución para captar talento.** Es en la que nos encontramos en la actualidad y realmente, es una prolongación del reclutamiento 3.0 con una diferencia notable: la imagen de marca. No solo para las empresas, sino también para los candidatos: la denominada y más que conocida marca personal. Actualmente es fácil encontrar candidatos que cuentan ya no solo con su perfil profesional en redes como LinkedIn. También disponen de un portfolio, blog o red social en la que desarrollan algún proyecto o donde los reclutadores podemos atisbar su trayectoria, valía y aptitudes. Y todo esto en tiempo real.

Además, este contacto no se hace solo de forma unilateral. Los candidatos cada vez están más informados del mundo empresarial y tienen todas las herramientas a su alcance para generar feedback de gran interés para las empresas. Es algo innegable en las organizaciones y a lo que no podemos dejar de prestar atención: formar parte de la vorágine digital y anticiparnos a sus necesidades para estar en constante evolución”. (Tomado de: **gbsrecursoshumanos.com**

**<http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>**).

A partir de la información mencionada en los párrafos anteriores, es evidente que la gestión de recursos humanos en la última centuria ha tenido un desarrollo impresionante, y en buena parte, se ha apoyado en el uso de la tecnología disponible, partiendo de las etapas descritas desde el denominado Reclutamiento 1.0 hasta el Reclutamiento 4.0 que es el más recientemente utilizado por las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos, con la variación y aplicación ajustada de acuerdo a las necesidades y administración de recursos de estas.

Cada organización difiere una de otra por sus particulares dimensiones y rubro de negocios, y, por tanto, existe una amplia variación en cuanto al uso de recursos y disponibilidad de tecnificación, de manera que algunas entidades dispondrán de los últimos avances de la tecnología, en tanto que otras continuarán usando los modelos tradicionales ya descritos.

#### 4.2 Administración de Recursos Humanos

“La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH”. (Mondy, R. Wayne, SPHR, 2010, “Administración de Recursos Humanos”, pág. 4),

El autor dedica una buena parte de la publicación citada al tema de la ARH (Administración de Recursos Humanos), y hace inferencias relacionadas a las funciones y responsabilidades de los responsables de esa unidad ejecutora de las organizaciones, y a la ingente necesidad de medir la calidad de las contrataciones en el ambiente actual.

También dedica una parte de su alocución al Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH), indicando:

“El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.” (Mondy, R. Wayne, SPHR 2010, “Administración de Recursos Humanos”, pág. 6).

De la misma forma, a manera de componente vital de la ARH, habla de la remuneración, indicando lo siguiente:

“El término remuneración, como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de rubros...” (Mondy, R. Wayne, SPHR 2010, “Administración de Recursos Humanos”, pág. 7).

Otro componente no menos importante mencionado por este mismo autor se refiere a Seguridad y Salud, para lo cual menciona lo siguiente

“La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.” (Mondy, R. Wayne, SPHR 2010, “Administración de Recursos Humanos”, pág. 8).

En términos generales, se puede deducir que, la ARH tiene varios componentes, entre los que destacan el Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH), y factores como la Remuneración, la Seguridad y Salud laboral unido a modelos de gestión con responsabilidad y compromiso empresarial para la mejora continua.

En otro contexto vinculado a la ARH, el autor hace referencia a los recursos humanos como socios estratégicos, y menciona lo siguiente:

“Para que los recursos humanos se conviertan en un socio estratégico, los ejecutivos de esa área deben trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Deben entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional; además, deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro. Los profesionales de RH deben ser ágiles de pensamiento de tal manera que se puedan adaptar a los flujos y reflujos de las empresas, al igual que la alta administración” ((Mondy, R. Wayne, SPHR 2010, “Administración de Recursos Humanos”, pág. 14).

Los manuales de procedimientos han de proporcionar una correcta dirección para el desempeño y orientación de las actividades propias de cada puesto de trabajo y deben generar beneficios tanto para el patrono como para los empleados, para conformar un gran equipo dentro de la organización para alcanzar los propósitos propuestos.

“La selección de personal con características sistemáticas proviene de la escuela de administración científica de los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento” (Taylor, 1903).

Todas las empresas deben trabajar bajo medios estratégicos para lograr tomar la mejor decisión y poder elegir al mejor candidato, por medio del perfil que se acerque a lo que la empresa necesita, con el uso de cuestionarios, tests y entrevistas.



Con ello, se puede detectar perfiles y candidatos elegibles por medio de evaluaciones, entrevistas, pruebas de aptitud y de conocimientos para llegar a un resultado más exacto, tomando en cuenta varios aspectos personales que resalten en el individuo; también es necesario que las empresas puedan ver cómo puede ser la adaptación y la integración del personal que se desea contratar.

#### **4.2.1 Medición y Gestión y Capital Intelectual**

En la administración del recurso humano, se debe considerar varios aspectos relevantes, y entre ellos lo que corresponde a la medición del desempeño o gestión, y la evaluación o calificación del llamado Capital Intelectual, bajo la condición sinequanom que esos elementos coadyuvan al desarrollo integral del personal y por añadidura, de la organización, la cual se beneficia directa o indirectamente al tener como parte de sus políticas estas acciones.

En ese orden de ideas, en el libro “Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias” (López Cabarcos, M<sup>a</sup> Ángeles y Grandío Dopico, Antonio, 2005), se hacen algunas anotaciones relativas a estos tópicos como lo siguiente:

“La importancia de cualquier activo en una empresa se mide en relación a su contribución futura a la creación de valor. En la actualidad, los activos que confieren mayor contribución al valor de la empresa, cuya importancia irá creciendo en el futuro, son los activos intangibles, que conforman lo que se denomina Capital Intelectual de la empresa.” (Medición y gestión (pág. 29) y “Capital Intelectual” (pág. 31)).

“La definición de activos intangibles puede establecerse como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables y que confieren a la empresa su ventaja competitiva. La literatura coincide crecientemente en señalar a los activos intangibles como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa (Grant, 1996, Barney, 1991 Amit y Schoemaker, 1993).”

En ese contexto, se define al capital humano como capital intangible de la organización, y se determina su valor en término de ventaja competitiva dependiendo el nivel de habilidad, capacidad, talento o expertaje que ese personal tiene para la empresa.

En otro apartado de esa publicación, en el título “Cuadro de Mando Integral” (pág. 36), menciona que:

“El Cuadro de Mando Integral es, más que un modelo que permite la medición de intangibles, un sistema de gestión que tiene en consideración, tanto los medidores clásicos de una empresa –los financieros– como los medidores de Capital Intelectual. El Cuadro de Mando surge como un sistema de medición para facilitar a las empresas la tarea de la administración, con la finalidad de mejorar la creación de valor a largo plazo.”

La premisa propuesta es esencialmente la puesta en práctica de modelos de evaluación –del desempeño–, mediante los cuales no solo se establezcan parámetros de evaluación formal, sino que adicionalmente a partir de los resultados de esas evaluaciones, se pueda proyectar condiciones de mejora tanto en procesos como en procedimientos, en una palabra, gestión, con vistas a mejorar las condiciones del desempeño actual o futuro, tanto en forma individual como colectiva dentro de la organización.

#### 4.2.2 Funciones de Recursos Humanos

“A veces, todas estas funciones son desempeñadas por una sola persona otras veces en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de sub departamentos para desarrollar una sola de tales funciones” (Puchol, 2007, pág. 22).

Con independencia del tamaño de la empresa y de las actividades de esta, incluso independientemente de que la empresa disponga o no de un Departamento de Personal o de Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en estas.

Las organizaciones disponen de diferentes estructuras organizacionales que permiten el buen funcionamiento dentro de todas las áreas de trabajo y en este caso específico del área de recursos humanos, en donde se pueden determinar las actividades por cada puesto de trabajo, independientemente de otras actividades que todas las unidades de trabajo asignan de forma esporádica a los trabajadores dependiendo su capacidad.

#### 4.2.3 Funciones Específicas que se Realizan en Recursos Humanos

“En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes” (López, 2017, pág. 20).

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

“El proceso de selección no es un fin en sí mismo [sino] un medio por el cual la organización logra sus objetivos” (Chiavenato, 2001).

Para las pequeñas empresas, es común la contratación de empresas externas, para realizar trabajos como asesoría, auditoría, publicidad, laboratorios de control de calidad, o en caso de empresas manufactureras. Todos estos servicios varían dependiendo de las necesidades específicas de cada una de estas organizaciones, lo hace una oficina o contadora que se encargue de las necesidades de la organización pequeña. Las empresas grandes dividen en secciones las actividades de una forma diferente, delegando las funciones que se asignen a cada miembro del personal y a cada uno de los departamentos que existan según sea el organigrama organizacional de la empresa.

#### **4.2.4 Función del Departamento de Recursos Humanos**

“Planificación, como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignar los recursos humanos y técnicos de la organización” (Vela, 2005).

La gestión de personas dentro de las organizaciones no solo está vinculada con la planificación de su desempeño y sus atribuciones definidas en el descriptor de puesto, sino también en el hecho de promover la formación profesional de cada persona para que pueda desempeñarse de mejor manera, satisfaciendo su deseo de ser mejor y de crecer.

“La Organización, como capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación” (Vela, 2005).

Para las organizaciones poder establecer los lineamientos de contratación del recurso humano, forma parte de un plan estratégico para lograr mejorar los procesos y alcanzar las metas, logrando un alto desempeño en los trabajadores, de forma alcanzable y exitosa.

“Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía, a menudo se dice que las personas son el capital más importante” (Koontz, 2012, pág. 284)

De acuerdo con una planificación adecuada, se puede tener la capacidad de establecer las normas, reglas y disponer de un dominio en la aplicación, para lograr el mejor desempeño en los procedimientos, aprovechando los recursos obtenidos.

#### **4.2.5 Auditoría de la Función de Administración de Recursos Humanos**

“La auditoría de recursos humanos es un método integral de revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de recursos humanos, con el fin de identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de recursos humanos, así como de asegurar el cumplimiento de las siempre cambiantes normas y reglamentos.” (Tomado de: [https://www.udima.es/es/auditoria-de-recursos-humanos.html#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20recursos%20humanos,el%20cumplimiento%20de%20las%20siempre\).](https://www.udima.es/es/auditoria-de-recursos-humanos.html#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20recursos%20humanos,el%20cumplimiento%20de%20las%20siempre).)

En la conceptualización citada, la auditoría de capital humano es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y se utiliza para comparar la eficiencia y eficacia actuales en el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y la contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos en las organizaciones.

#### 4.2.6 Principales Elementos para el Departamento de Recursos Humanos

“Las personas son el capital más importante de la organización, se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas” (Koontz, 2012, pág. 284).

La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

También deben considerarse gestión de recursos humanos las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objeto es facilitar una salida ordenada de la organización de aquellas personas que son necesarias para la obtención de los resultados de negocio.

#### 4.2.7 Objetivos de Recursos Humanos

“Planifica, organiza, dirige y controla los Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Acciones de Personal, Capacitación y Desarrollo; Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes y Reglamentos Universitarios vigentes” (Tomado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/22/los-objetivos-y-funciones-de-rrhh/#:~:text=Planifica%2C%20organiza%2C%20dirige%20y%20controla,Leyes%20y%20Reglamentos%20Universitarios%20vigentes>).

Establecer objetivos claros es de suma importancia para poder obtener un buen desempeño definiendo las metas que se desean alcanzar por parte de la empresa. Para poder cumplir dichos objetivos, se debe promover el desempeño de las personas motivándolas a cumplir por medio de una planeación eficaz.

#### 4.2.8 ¿Por qué es Relevante la Administración de Recursos Humanos?

“Se trata de un departamento estratégico pues se encarga de potenciar el desempeño y sentimiento de pertenencia a la compañía por parte de los empleados. Por tanto, los resultados finales tienen mucho que ver con el buen hacer o no de los recursos humanos.” (Tomado de: [https://mexico.unir.net/economia/noticias/importancia-administracion-recursos-humanos/#:~:text=Se%20trata%20de%20un%20departamento,no%20de%20los%20recursos%20humanos\).](https://mexico.unir.net/economia/noticias/importancia-administracion-recursos-humanos/#:~:text=Se%20trata%20de%20un%20departamento,no%20de%20los%20recursos%20humanos).)

La administración de recursos humanos es necesaria en toda gestión administrativa por tres razones. En primer lugar, tal como han concluido varios estudios, puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva. Y esto es válido para las organizaciones de todo el mundo.

“De acuerdo con el Índice de Capital Humano, un estudio realizado en más de 2000 empresas, cuando RH está orientado a las personas, se desarrolla una ventaja al crear valor superior para los grupos que tienen intereses en ella” (Coulter, 2014).

Una estrategia eficaz siempre debe disponer de un plan de administración de recursos humanos, para poder obtener y registrar las ventajas de una forma competitiva, lo que conforma una base fundamental para todas las organizaciones a nivel mundial, logrando ser una empresa desarrollada con muchas ventajas y poder de tener un valor competitivo dentro y fuera de la organización.

#### 4.2.9 Estrategias para el Mejoramiento de Resultados

“Este hecho lleva a una predicción simple pero poderosa sobre las estrategias de recursos humanos, predicción que ha sido ampliamente respaldada por la investigación” (Mejía, 2008).

Ninguna estrategia de recursos humanos es “buena” o “mala” en sí misma; el efecto de una estrategia de recursos humanos sobre los resultados de la empresa siempre depende del grado en que se ajuste a otros factores. Es necesario resaltar que ninguna estrategia es buena o mala, depende de los resultados que requieren obtener dentro de la organización, para un mejoramiento constante y lograr fortalecer los requerimientos que se desean alcanzar por medio de las estrategias y metodologías que sean constantes y precisas, para obtener buenos resultados en las empresas.

#### 4.3 Análisis de Puestos

“Desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es EL PROCESO FUNDAMENTAL del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con el personal; Todas las funciones y actividades, así como las actitudes, comportamientos y hasta el humor de nuestros empleados tiene sus raíces en la interrelación de nuestros recursos humanos con su puesto de trabajo. Como hemos comentado en anteriores ocasiones, es un proceso englobado dentro de la planificación de los recursos humanos.” (Tomado de: <https://turistium.com/analisis-puesto-trabajo/>).

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, actitudes, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos.



“Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos” Según (R. Wayne Mondy S, 2005).

Para todas las empresas, realizar un adecuado análisis de los puestos de trabajo puede lograr una mejora en la ejecución de las tareas por parte del personal; es de importancia poder examinar la estructura a nivel organizacional y posicionar de una forma estratégica el puesto, para definir un mejor funcionamiento en el desempeño del cargo y el correspondiente análisis de resultados.

“Se considera que en ocasiones el análisis de puestos de la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración” (Sherman, 1999).

El análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Al finalizar, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación.

“El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional” (Sherman, 1999).

Una de las metas de las organizaciones modernas y competitivas es la de mejorar los procesos en forma continua, y promover el desempeño genuino de los empleados de cada área por medio de la generación constante de informes que detallan las actividades de lo que realiza cada empleado en la organización, lo cual permite el análisis de datos y la determinación de planes de acción. Es necesario aclarar que en una organización no se podrán implementar todas las actividades por medio de un programa y no siempre se puede conducir a soluciones instantáneas de los problemas que puedan surgir dentro de los procesos asignados.

“El trabajo de las organizaciones no se hace por casualidad o por designios sobrenaturales. Sus integrantes trabajan de acuerdo con lo que se planea para que las entidades funcionen y alcancen sus objetivos de manera eficiente” (Davis & Werther, 2008) .

En general, los puestos contienen las actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de la organización de acuerdo con la descripción del puesto que ocupa. Los puestos forman parte integral y medular de la estructura organizacional, es decir, condiciones y determinan la distribución, configuración y grado de especialización que se requiere para cada uno de ellos.

A medida que la complejidad de las actividades de administración de capital humano crece, muchas labores, entre ellas las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de capital humano. No es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo.

La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos, este proceso consiste en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan, de manera que los puestos sean equitativos y bien distribuidos.

“El enriquecimiento del puesto, se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores” (Koontz, 2012, pág. 405).

Los análisis de puestos son especialistas del departamento de capital humano cuya labor consiste en obtener datos sobre los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen sino sobre todo el recurso humano que conforman la organización.

“Todos los sistemas de administración de Recursos Humanos que se conocen en la actualidad concentran su atención en el puesto de trabajo. Es de mucha importancia, para los objetivos que persigue el presente tema, iniciar con la definición del puesto y de su análisis y la explicación de porqué muchos procesos que forman parte de las relaciones administrativas, comerciales e industriales tienen como punto de partida el puesto y su análisis.” (Lucke, Julio Zelaya, 2006, pág. 71).

Cada empresa cuenta con un departamento de recursos humanos que se enfocan directamente en el sistema de puestos, esto debido a que es de gran importancia para las empresas poder tener desarrollado y estructurado el puesto, para lo que cada uno requiere obtener un puesto que pueda desempeñar con eficacia. Los sistemas que son utilizados dentro de la administración se concentran en el desarrollo constante de las actividades y en los procesos que forman parte de la administración de una organización.

### 4.3.1 Estructura del Análisis de Puesto

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué y qué condiciones debe desempeñarse.

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto

- Requisitos intelectuales,
- Requisitos físicos,
- Responsabilidades que adquiere,
- Condiciones de trabajo.” (Chiavenato, Idalberto, 2017, pág. 196)

La estructura de los puestos es la encargada de cumplir con el buen desempeño de cada una de las personas que ocupa un cargo dentro de la organización. Los empleados deben de tener conocimiento de cuáles son las responsabilidades que se deben cumplir dentro de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conocimientos.

La estructura en el análisis de puestos tiene el propósito de poder cumplir con las tareas o atribuciones del cargo que desempeña cada empleado dentro de la organización, de manera que estén estructurados para poder trabajar de manera más eficiente y responsable. Las tareas deben de estar estructuradas y detalladas dependiendo del puesto de trabajo que se desea analizar para asignar de manera correcta a la persona idónea.

#### 4.3.1.1 Desarrollo del Cuestionario de Análisis de Puestos

Los análisis generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener la información congruente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países, existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se está investigando. Es de suma relevancia mantener el uso de cuestionarios homogéneos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que obtiene refleje las diferencias reales que pueda haber entre un puesto y otro, y no las diferencias que pueden generar las inconsistencias en las preguntas formuladas.

Las organizaciones trabajan en el desarrollo continuo en donde mantienen una evaluación constante por medio de los cuestionarios de puestos, en donde se pueden obtener información como, el diseño de la estructura del puesto, las debilidades que puede poseer, la estructura y los beneficios que conlleva el análisis de puesto, existen diferentes cuestionarios a utilizar para las evaluaciones dependiendo la necesidad del departamento.

Lograr detectar cuáles serán las responsabilidades de cada colaborador, se debe determinar las destrezas necesarias para lograr el desempeño requerido y poder lograr la mayor fuerza de la información en donde refleje cuáles serán los resultados y que es lo que deseamos obtener. La persona encargada hace un esfuerzo constante en lograr reflejar la diferencia entre los puestos de las organizaciones y busca la mejor alternativa en las propuestas.

#### 4.3.1.2 Realización de un Análisis de Puestos

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste, entre otros. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos, siendo ellos los analistas. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos y así hacerlo de la mejor manera.

“Antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar” (R. Wayne Mondy, 2010).

De acuerdo con la información sobre el análisis de los puestos, esta forma se puede utilizar en la elaboración del trabajo que le corresponde a cada colaborador de acuerdo con las actividades y funciones asignadas en la organización.

Regularmente las empresas grandes pueden tener varias personas asignadas para la elaboración del análisis de los puestos, en donde se encargan en la verificación y la estructuración del puesto. Para las empresas pequeñas no sucede lo mismo, pues el encargado de la revisión pueden ser los supervisores que puedan elegir al candidato idóneo o el mejor candidato al puesto.

#### 4.3.1.3 Niveles de Desempeño en el Puesto

Los niveles de desempeño de los trabajadores se pueden establecer mediante la evolución del alcance de las metas fijadas por la empresa. Estas evaluaciones son indispensables para los supervisores y gerentes permitiendo identificar el adecuado desarrollo de las actividades laborales e implementar nuevos métodos, técnicas y estrategias para lograr una mejora en el desempeño general de la organización.

“Los análisis de puestos permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, las cuales se establecen con dos objetivos:

1) Se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro se puede derivar una legítima satisfacción. La existencia de niveles de desempeños claros y razonables constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles recomendables, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.

2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.” (Davis & Werther, 2008, pág. 102).

De acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño de los puestos dentro de las organizaciones, permite comprobar el cumplimiento de cada función que realizan los empleados, por medio de cada una de las actividades asignadas a los colaboradores de las organizaciones, para verificar si se ejecutan los objetivos que las empresas requieren durante el proceso para evaluar al recurso humano que ocupa dicho cargo.

### 4.3.2 Perspectiva General del Diseño de Puestos

Un puesto de trabajo consiste en mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones que se presentan de manera sumaria en una descripción estandarizada. Durante el Siglo XXI, la manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización determina el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas.

A medida que en los países desarrollados declina el número de trabajadores que se incorporan al mercado laboral todos los años y conforme se incrementa la competencia internacional, los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

“La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es solo establecer una estructura de funciones y no ponen atención a cubrirlos” (Koontz, 2012, pág. 284).

Un buen análisis y definición del perfil del puesto conlleva a la retención del talento o capital humano que tiene la empresa. En el clima corporativo contemporáneo se ha hecho necesario estimular a los integrantes de la empresa para que traten de obtener una clara conciencia de sus derechos y deberes.



Todas las empresas frecuentemente realizan actividades para lograr el éxito en objetivos y metas, recibiendo una cantidad de solicitudes para cubrir alguna plaza que esté disponible dentro de estas. Naturalmente, se genera competencia entre los candidatos que aplican, y por ello, es necesario también, que las empresas tengan un resultado de manera que este estructurado el diseño del puesto, de manera que se tenga estipulado las características que se necesitan para el cargo y saber el perfil de la persona que se busca para poder encontrar a los candidatos idóneos y con ello lograr un reclutamiento exitoso.

“A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no de recursos humanos; éste último aporta la asistencia valiosa, pero es tarea de ellos cubrir los puestos y mantenerlos cubiertos con personal calificado” (Koontz, 2012, pág. 284).

Un análisis bien estructurado será esencial para poder lograr una motivación constante por parte de cada uno de los colaboradores y con esto alcanzar y obtener los resultados que se desea alcanzar y la persona idónea que se busca.

#### **4.3.2.1 Elementos del Entorno en el Diseño de un Puesto**

Un segundo aspecto del diseño de puestos se refiere a los elementos del entorno. Al igual de lo que ocurre con la mayor parte de las actividades de personal, los diseñadores de puestos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario conocer el entorno social en el que se está desarrollando.

En muchos países del Tercer Mundo y los países latinoamericanos, las nuevas generaciones muestran un nivel de educación muy superior al de sus padres. En muchos talleres industriales, por ejemplo, se puede hacer referencia al entorno social tradicional, con el resultado de que los ingenieros muy jóvenes de los departamentos de ensamblado se encuentran supervisando a un grupo de obreros en casi todos los casos les dobla la edad. Los obreros han mostrado una resistencia muy grande a mostrarse dispuestos a ser conducidos por un joven.

“La gerencia ha conservado al joven dinámico ingeniero Téllez en su puesto, pero ha hecho una concesión a la cultura tradicional, nombrando al Sr. Ismael Pérez supervisor para mediar entre los obreros y el ingeniero” (William B. Werther y Keith Davis, 1991).

El diseño de puestos describe todos los componentes y actividades que el personal debe realizar durante las actividades laborales, los encargados de diseñar cada uno de los puestos no pueden olvidar todas las variables de los alrededores. Al poder estructurar y analizar los cargos es necesario tomar en cuenta las habilidades individuales, para conocer a profundidad a los empleados y poder identificar cuáles son las virtudes de cada uno y la forma en que puedan realizar cada actividad que se les asigne, logrando así alcanzar los objetivos de la organización.

El enfoque en el entorno de trabajo permitirá adaptar las condiciones para cada uno de los trabajadores, de manera que se motive el desarrollo de las habilidades de acuerdo con las condiciones de edad, posición económica y nivel de educación, también se debe de tomar en cuenta el interés de superación y la actitud personal.

#### 4.3.2.2 Enfoque Motivacional del Diseño de Puestos

El enfoque motivacional permite que cada empleado tenga la percepción de la importancia del trabajo que desarrolla, enfocándose en cómo realiza las actividades que el puesto requiere diariamente, el sentido de responsabilidad es la importancia de ampliar de manera adecuada el trabajo, y en conclusión que puedan tener el conocimiento de obtener resultados satisfactorios al realizar de manera adecuada las actividades diarias dentro de las organizaciones y ser premiado por cada uno de los logros alcanzados.

Es importante considerar la percepción y el significado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como relevante, valioso y que contribuye a algo. No se debe dejar por un lado la percepción de la responsabilidad que no es más que la profundidad con que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados de su trabajo.

Por último, se debe resaltar la importancia del conocimiento de los resultados, que es la comprensión del ocupante sobre su desempeño laboral efectivo.

#### 4.3.3 Enriquecimiento de Puestos

Permite la adaptación del puesto al potencial del desarrollo personal del ocupante. Esta adaptación significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al trabajador con el objetivo incrementar su satisfacción al darle más responsabilidad, autonomía, tareas principales, aplicando una retroalimentación del puesto. El enriquecimiento o ampliación es una manera práctica de acoplar el puesto al crecimiento profesional del ocupante.

“El enriquecimiento puede ser horizontal o vertical. El horizontal es la suma de actividades al mismo nivel; vertical, la suma de responsabilidades más elevadas” (Chávez, Luz M. Vallejo, 2015, pág. 72).

Durante las actividades que desempeña el colaborador en las organizaciones puede incrementar la competitividad y la responsabilidad por medio del cumplimiento de los objetivos de la empresa, esto genera un mayor enriquecimiento y aprendizaje al desempeñar las tareas alcanzando las metas establecidas, de manera productiva y enriquecedora para la organización.

La opción de poder contar con un crecimiento personal y profesional reflejado en el ascenso de puestos permite recompensar a los empleados que realizan las actividades laborales de manera rápida y efectiva, motivando a los colaboradores a mejorar el desempeño y lograr un mayor nivel de cumplimiento de metas propuestas.

Estos enriquecimientos por parte de los empleados permiten que los puestos laborales estén ocupados por personas idóneas con experiencia y conocimientos que se hayan obtenido durante el tiempo que han desempeñado en la misma empresa, aumentando el número de actividades que se tenga a cargo o de responsabilidades que la organización requiera, porque se ha observado su capacidad y esfuerzo.

#### **4.3.3.1 Identificación de Puestos**

La clara identificación de los puestos de trabajo permite la adecuada delimitación de actividades y responsabilidades, conservando el orden de las áreas de trabajo como lo podrían ser producción, secretarías administrativas, contabilidad, entre otras.

“El nombre del puesto especifica el título de este, como el de un supervisor de operaciones para el procesamiento de datos, un gerente de marketing o un oficinista que controla inventarios. La fecha se refiere al día en que se redactó la descripción del puesto”. (Gary, Dessler, 2009, pág. 144).

Esto permite repartir los objetivos que cada empleado debe de cumplir sin ser afectado por las actividades laborales de los compañeros en el cumplimiento de metas, es una ventaja el tener todo ordenado y jerarquizado por cada puesto o área.

#### 4.3.3.2 La Asignación de Competencias a Puestos

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descriptoras de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignará las competencias específicas.

Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de las competencias en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo.

Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar solo el grado o nivel necesario de esta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

El encargado sobre el diseño del puesto deberá estructurar y tener de forma concreta cuáles serán las competencias que se van a asignar al puesto, se deben considerar las tareas relevantes que se consideran asignar, según el grado requerido que tengan las competencias ya estipuladas para el puesto. Las empresas deben tener determinado cuáles serán las competencias y cuál será el nivel en que se desea que los empleados laboren, para lograr cumplir los objetivos de forma exitosa.

Analizar de manera profunda el grado de competencia se podrá analizar de manera profunda un mejor desempeño dentro del puesto, y con ello lograr obtener buenos resultados en las funciones que se realicen durante las actividades.

#### 4.4 Reclutamiento

Las organizaciones seleccionan a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias.

“El reclutamiento de divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización” (Chávez, Luz M. Vallejo, 2015, pág. 47)

Un adecuado reclutamiento para un nuevo personal debe de considerar las aptitudes necesarias para un puesto de trabajo, esto debe de incluir un conjunto de habilidades mínimas para desempeñar las labores que se desean desarrollar, también puede tomarse el tiempo de experiencia.

El departamento de recursos humanos debe de ser capaz de seleccionar a los candidatos idóneos de acuerdo con el perfil requerido para el puesto de trabajo, dejando en claro a los candidatos las actividades que realizará, así como responsabilidades que conlleva el puesto a aplicar. El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

“La función general de la integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización, esto se logra al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo” (Koontz, 2012, pág. 284)

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es recomendable cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Tener claro el perfil de habilidades requeridas para el puesto puede ser más fácil la selección de los candidatos idóneos, y permitirá hacer más eficiente el proceso de entrevista y selección de empleados. Cada empresa debe tener un perfil básico del tipo de persona que desea que labore para ellos, tomando en cuenta las habilidades técnicas, valores, liderazgo y comunicación.

“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 como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo, como veremos en los dos capítulos sobre reclutamiento y selección.” (Chiavenato, Idalberto, 2011, pág. 128)

La compatibilidad de las personas con la empresa a laborar es necesario para tener una motivación constante en el trabajo. Deben de compartir motivaciones y valores similares, de manera que se crea un agradable ambiente de trabajo, las empresas trabajan constantemente en lograr una buena comunicación con los empleados, llevándolos a buscar los mismos intereses.

Se debe contar con una clara descripción de la empresa, los valores, metas, actividades y objetivos para presentar a la persona que aspira al puesto de trabajo, para que esta pueda determinar si el ambiente se adecua al tipo de empleo que el aspira a tener y si llena los requisitos del puesto.

Algunas organizaciones tienen métodos muy interesantes para localizar empleados. Por ejemplo, McDonald's, la cadena de restaurantes de hamburguesas más grande del mundo, celebró su primer Día nacional de contratación en Estados Unidos con la expectativa de contratar a 50000 personas. Al final de la jornada, la cadena y sus franquicias contrataron en realidad a 62 000 trabajadores.

Por su parte, Microsoft lanzó un nuevo sitio web que integra 103 más en una plataforma única especializada en desarrollo profesional. En dicho sitio, los solicitantes de empleo encuentran blogs publicados por trabajadores de la empresa sobre todo tipo de asuntos relacionados con el tema, desde consejos para entrevistas de trabajo hasta comentarios acerca de si mencionar una iniciativa empresarial fallida en un currículum podría ser un obstáculo para conseguir empleo en la compañía. Incluso Google, que recibe 3 000 solicitudes por día y puede darse el lujo de ser muy selectiva en sus contrataciones, requiere candidatos calificados en ciencias de la computación e ingeniería.



“Ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales compensar y capacitar o desarrollar de otra forma a los candidatos para que cumplan sus tareas con efectividad” (Koontz, 2012, pág. 284).

Para conseguirlos a los candidatos idóneos, la empresa utiliza un método lúdico los Juegos Google, un día dedicado a competencias entre equipos de estudiantes que se celebra en sus propias instalaciones. Los métodos de contratación por parte de las empresas varían dependiendo del tamaño de estas. Las empresas grandes como las mencionadas en el párrafo anterior, comúnmente tienen miles de solicitudes de empleo por día y tratan de realizar las actividades de reclutamiento de manera que se pueda obtener el personal requerido, muchas veces sin medir los aspectos buscados.

“La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos, lo que se aplica a puestos gerenciales y no gerenciales” (Koontz, 2012, pág. 405).

Las empresas de gran tamaño pueden ser más exigentes con el perfil de empleados que se requiera para las actividades a desarrollar, esto debido a la gran cantidad de personas que aplican para estos puestos, la gran mayoría poseen un alto grado académico que con lleva habilidades técnicas, específicas, conocimientos amplios y habilidades de liderazgo y manejo de personal, pero pueda ser que no cuente con la experiencia necesaria.

#### 4.4.1 Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección

“El análisis de puestos de trabajo, es básicamente el proceso de estudiar un puesto para determinar qué actividades y responsabilidades incluye. Definir cuál es su importancia relativa con respecto a otros puestos, así como las calificaciones necesarias del candidato para su desempeño.” (Tomado de <https://factorialhr.es/blog/analisis-puestos-de-trabajo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo%2C%20es%20b%C3%A1sicamente%20el%20proceso,del%20candidato%20para%20su%20desempe%C3%B1o.>)

El análisis de puestos define las obligaciones y los requisitos de los puestos de la empresa. El paso siguiente consiste en reclutar y seleccionar empleados. Es posible prever el proceso de reclutamiento y selección como una serie de obstáculos.

##### 4.4.1.1 Seleccionar el puesto vacante

“Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.” (Tomado de: Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>)

Toda organización debe definir con claridad las posiciones laborales que requiere, estableciendo los alcances y compromisos que el ocupante debe cumplir, además de las funciones y atribuciones específicas del puesto.

El proceso de reclutamiento debe considerar una serie de pasos para poder asegurar la contratación del perfil idóneo para el puesto que se requiera en la empresa. (Gary, Dessler, 2009, pág. 166)

Los candidatos deben llenar formularios y pasar una serie de exámenes y entrevistas para poder ser seleccionados para el puesto de trabajo, así se elegirá el mejor candidato por capacidad.

Cada entrevista debe ser planificada en base al puesto que se desee aplicar. Una entrevista de trabajo no debe ser igual para una persona que aspire a un puesto de planta y otra que aspire a un puesto de diseño estético. Cada una de estas entrevistas debe de ser realizada y estructurada de diferente manera, por medio de exámenes de evaluación, adecuadas a cada necesidad que solicita el puesto.

“De la función de reclutamiento depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (Chiavenato, 2005).

Debe considerarse la opción de reclutar a los trabajadores externos, y trabajadores internos que ya laboren dentro de la misma empresa. Las entrevistas deben ser realizadas por la persona que estará a cargo del empleado a reclutar, es debido a que será el que lleve al grupo de personas al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, puede ser que de los que están dentro de la empresa se encuentre la persona que buscamos.

#### 4.4.2 El Proceso de Reclutamiento

“El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar. Una empresa inclusiva está abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluidos los de reclutamiento, selección e inducción de personal” (Tomado de: [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf))

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 haya tomado la decisión correspondiente.

Para poder dar inicio al reclutamiento de nuevo personal, el departamento de recursos humanos debe tener una orden o en donde se indique la autorización de la contratación del departamento que solicita a los trabajadores.

El departamento de Recursos Humanos por sí mismo no pueden convocar entrevistas de trabajo, al menos que sean solicitadas por un departamento, y se puedan dar órdenes específicas del perfil que se desea, el puesto a desempeñar y la cantidad de personas requeridas. Además, la persona que solicito el reclutamiento será la encargada de realizar la entrevista de trabajo, utilizando los cuestionarios y las entrevistas que sean necesarias.

#### 4.4.2.1 Análisis de los Procedimientos de Reclutamiento

“El análisis del proceso de reclutamiento es una combinación de datos y análisis predictivo que proporciona información en tiempo real para ayudarlo a contratar empleados más rápido.” (Tomado de: <https://www.zoho.com/es-xl/recruit/recruitment-analytics.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20proceso%20de%20reclutamiento%20es%20una%20combinaci%C3%B3n%20de,a%20contratar%20empleados%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pido.>)

Para garantizar que el programa de reclutamiento se oriente hacia la diversidad, una empresa debe analizar sus procedimientos de reclutamiento. Para identificar las fuentes de discriminación continua, un enfoque útil es desarrollar un registro de flujo de solicitantes o, si es posible, un sistema de rastreo de solicitantes automatizado, como se describió anteriormente. Si la empresa tiene un historial discriminatorio u opera con un programa de acción afirmativa, este registro puede ser obligatorio.

Un registro de flujo de solicitantes incluye información personal y laboral que concierne a cada solicitante, además indica si la empresa hizo una oferta de empleo y si no la hizo, presenta una explicación de la decisión. Estos registros permiten a la organización analizar sus prácticas de reclutamiento y selección, además de tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Llevar un adecuado registro de cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento permitirá que dichos procesos se den de manera transparente, impidiendo que se tomen en cuenta factores externos que pueden ser interpretados como discriminación, preferencia y otros tipos de factores que puedan surgir.

En la actualidad aún siguen ocurriendo procesos de discriminación en el área de selección de empleados. Esto se da cuando se consideran factores como género, edad, religión, rasgos físicos, zonas en donde habitan e incluso trabajos anteriores, en la actualidad cuenta el poder político que influye en el candidato.

Es necesario saber diferenciar los factores de discriminación y los factores de perfil de empleo. No es el mismo caso el hecho que una persona no obtenga el empleo por ser mujer o judía, a que una persona no obtenga el empleo debido a que no posee el grado académico mínimo para poder desempeñar el puesto laboral, son dos factores muy diferentes.

El perfil de contratación debe especificar los rasgos de habilidades técnicas, tipo de trabajo, habilidades de comunicación, habla, liderazgo y resolución de problemas mínimos que son requeridos para el puesto, estos deben de ser independientes de los factores que no afecten de manera directa el desarrollo de las actividades laborales, así como que no sean un impedimento para alcanzar las metas establecidas por la empresa y así lograr los objetivos.

Otra manera de discriminación laboral radica en una brecha salarial para el mismo puesto, que desarrolle las mismas actividades y que posea las mismas responsabilidades, pero que sean remuneradas con dos compensaciones monetarias diferentes para dos o más personas que realicen las mismas actividades, se recae en una discriminación.

#### 4.4.3 Métodos de Reclutamiento en Línea

“La irrupción de Internet ha favorecido no sólo áreas como el marketing, la publicidad, la comunicación corporativa y los procesos comerciales en general. Su gran influencia también se ha notado en los procesos de selección de personal, que de un tiempo para acá vienen implementando herramientas digitales.” (Tomado de: <https://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-en-linea-herramienta-para-la-seleccion-de-personal/>)

El reclutamiento en línea ha revolucionado la forma en la que las compañías reclutan a los empleados y la manera en la que quienes buscan trabajo presentan su candidatura para los puestos. En una encuesta que se realizó en 2008, el 73 por ciento de quienes buscaban trabajo usaron Internet, en comparación con el 66 por ciento durante 2005

Establecer contacto con posibles empleadores por teléfono o a través del servicio postal se ha convertido rápidamente en una técnica pasada de moda para los candidatos que buscan un empleo. Como se definió antes, el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

“Cuando nos referimos al reclutamiento en línea, la definición en sí misma no cambia. Sin embargo, las palabras de la definición pueden adoptar diferentes significados. Por ejemplo, al hablar del momento oportuno podríamos referirnos a dentro de un mes o dos bajo los métodos tradicionales de reclutamiento. (R. Wayne, Mondy S., 2005, pág. 139)

Los avances tecnológicos han permitido modernizar los métodos de reclutamiento del nuevo personal. Esto ayuda a poder realizar el proceso de contratación más eficiente, debido a que con la era del internet es más sencilla la comunicación entre personas a larga distancia sin necesidad de las interacciones personales, puede ser una ventaja, pero a la vez una desventaja por no haber interacción personal.

Los métodos modernos permiten que la persona pueda ser contactada por empresas interesadas, en donde se encargan en la selección de personas por medio del perfil creado en internet. Además, permite revisar la hoja de vida de manera lejana, para lograr identificar a los posibles aspirantes que se adapten a las necesidades de la empresa, cayendo muchas veces en una elección equivocada.

#### 4.4.3.1 Métodos de Reclutamiento Interno

“Las bases de datos son valiosas para localizar el talento internamente y para apoyar el concepto de promociones desde el interior”. (R. Wayne Mondy, 2010, pág. 133)

La administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles. Las herramientas de utilidad que se usan para el reclutamiento interno incluyen las bases de datos de los empleados, los anuncios de puestos y los procedimientos de ofertas de puestos.

Las bases de datos de empleados permiten a las organizaciones determinar si los empleados actuales poseen las cualidades necesarias para ocupar los puestos vacantes. Como instrumento de reclutamiento, estas bases de datos han demostrado ser extremadamente valiosas para las organizaciones.



El reclutamiento interno debe saber cuándo se necesitará la contratación del personal para las vacantes disponibles en la empresa. En estos casos se debe identificar si en el interior de la empresa existen empleados que cumplan con el perfil deseado de contratación, pero que actualmente se desarrollen en un puesto inferior. Estos empleados deben tener las cualidades básicas requeridas para realizar las actividades que se les sea asignado y darles la oportunidad de superación de puesto.

Comúnmente estos empleados se encuentran en puestos de menor jerarquía, un ascenso es un gran incentivo para el desarrollo de las habilidades de manera que se adapte a las responsabilidades que debe afrontar en el nuevo puesto, esto ayudaría como un incentivo laboral de superación.

Si el empleado a reclutar se encuentra en un puesto clave, debe darse nuevamente un reclutamiento para sustituir la vacante que deja la persona que cambia de posición laboral, iniciando nuevamente el reclutamiento de personal por parte de recursos humanos, se debe hacer cuidadosamente. Las empresas deben ser capaces de poder identificar cuáles son los empleados correctos de ocupar la vacante, con ello, poder determinar cuáles son los empleados que cumplen con los requerimientos que la empresa establece para poder alcanzar lo que se desea.

#### **4.4.3.2 Reclutadores**

“Los servicios de colocación ayudan a las organizaciones a utilizar a sus reclutadores de manera eficiente, identificando a los candidatos calificados, programan entrevistas y ofrecen salones adecuados para realizarlas” (R. Wayne, Mondy S., 2005, pág. 135)

Los reclutadores se centran comúnmente en escuelas técnicas y vocacionales, colegios de la comunidad, colegios y universidades. Los empleadores clasifican el reclutamiento en el campus como el método número uno para reclutar estudiantes. El contacto clave para los reclutadores en campus de colegios y universidades es con frecuencia el director de colocación de estudiantes. Este administrador está en una posición excelente para concertar entrevistas con los candidatos que poseen las competencias que la empresa desea.

Los reclutadores comúnmente se enfocan en poder obtener al personal más capacitado, comúnmente estudiantes o graduandos con un alto grado académico. La experiencia laboral es otro factor relevante que los reclutadores buscan al momento que se necesite identificar los posibles colaboradores para la empresa. Estos reclutadores deben tener constantes capacitaciones y mantener claro los perfiles que la empresa desea obtener, aunque la experiencia sea un factor que debe de considerarse.

#### **4.5 Selección del Personal**

“La selección de personal es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado en una organización. Inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación de un nuevo compañero de trabajo.

El objetivo del proceso es elegir al candidato más valioso para la organización. Sin embargo, todo lo que sucede entre el punto A y el punto B puede variar de empresa a empresa, ya que cada una tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar. Para cubrir la vacante se evalúan las cualidades, conocimientos, habilidades o la experiencia para cubrir la vacante que demanda la organización.” (Tomado de <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>)

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre idóneo para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más capacitados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos educación de la persona al trabajo y eficiencia de la persona en el puesto.

Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo. Los departamentos y puestos son del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos.

La selección de las personas consiste y ayuda a ser parte de una empresa, en decisión de poder encontrar el candidato idóneo para el puesto solicitado. La selección requiere obtener dentro de todos los candidatos que se estén reclutando y se buscan los más idoneos para los puestos disponibles, esto para aumentar por medio de una forma estratégica la eficiencia y el desempeño de cada persona que se desee contratar, para poder reclutar a cada uno podrá evitar problemas futuros y caer en una mala selección de reclutamiento.

Conocer de forma analítica al candidato que se desea contratar se podrá lograr una eficiencia exitosa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño tanto del personal como de la organización, ser analítico nos lleva a ser cuidadosos de lo que se busca.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización las que presenten características deseadas por la organización las que presenten características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos entre varios reclutados más capacitados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.” (Chiavenato, 2001, pág. 111)

La definición sobre la selección de personas es algo que no debe faltar dentro de las organizaciones, por medio de ello pueden tener la certeza de analizar y ver realmente quien puede ingresar y poder formar parte de las empresas, al ser evaluado funciona como un filtro eligiendo al candidato más apto para poder empezar a trabajar con las funciones que se le asignen dentro de la misma, con el objetivo de poder apoyar y aumentar la eficiencia y el desempeño propio, esto para lograr enriquecer todos los elementos que se deban utilizar, por medio del desempeño y apoyo que se brinde a la organización para poder lograr cumplir con las metas trazadas en la organización.

Para la empresa es vital que los empleados aporten ideas, para obtener buenos resultados y cumplir con las funciones asignadas, buscando prontas soluciones y alternativas inmediatas. Por ejemplo, se suponía automáticamente que una muchacha dotada de visión normal sería más eficiente al trabajar en un conmutador telefónico que una muchacha ciega.

En realidad, se ha comprobado en muchos casos que una ciega puede ser tan eficiente como cualquier otra persona, en las funciones de atención del conmutador telefónico, y dato revolucionario ahora se ve con claridad que las organizaciones privadas enfrentan un reto que pone en tela de juicio su existencia misma; dicho de otro modo, deben enfrentar sus responsabilidades sociales para continuar existiendo.

Volver la espalda a ese hecho es una forma de autodestrucción. Por eso, es en el mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan de él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Las empresas como tal han ido revolucionando e innovando con el paso del tiempo, teniendo los componentes modernos de evaluación para poder mantener los objetivos y perfiles con más claridad, en donde también deben enfrentar las responsabilidades sociales y la sociedad donde se encuentra para ver si ayuda o la perjudica.

Las empresas deben estructurar y plantear estrategias de forma moderna e inteligente para poder lograr los retos significativos de las actividades que se manejan de forma innovadora.

La administración de recursos humanos tiene una persona idónea y capacitada de forma profesional, en donde las empresas esperan poder obtener buenos resultados en cuanto a las delegaciones que tienen por objetivo cumplir y entregar buenos resultados, para lograr alcanzar lo establecido.

#### **4.5 Proceso para la Selección del Personal y su contribución a la estrategia organizacional**

“La selección de personal puede definirse como aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”. Louart (1994).

La selección de personal dentro de la empresa, como ya se dijo en la introducción, debe estar inserta dentro de su planificación estratégica. La selección de personal forma parte de la cultura de transformación de la organización, pues ésta deriva de algún cambio de personal ocupante de la vacante, esta razón puede ser por desvinculación, promoción interna o movimiento de personal.

“La función de la planeación, es la base de las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos” (Koontz, 2012, pág. 107).

El proceso de Gestión Humana y sus sub áreas de acción no son procesos aislados a la estrategia, pues en un conjunto integrado, todos los elementos contribuyen de forma directa o indirecta en el alcance de los objetivos, es por eso que la comunicación y difusión de la estrategia debe ser clara y concisa a todo nivel organizacional.

#### 4.6 Conversión de los objetivos estratégicos a objetivos tácticos.

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (Koontz, 2012, pág. 110).

Todas las empresas deben trabajar bajo medios estratégicos para lograr tomar la mejor decisión y poder elegir al mejor candidato, por medio del perfil que más se acerque a lo que la empresa está necesitando, haciendo uso de cuestionarios, test y entrevistas.

Con ello, se puede lograr detectar por medio de evaluaciones, entrevistas, pruebas de aptitud y de conocimientos para llegar a un resultado más exacto, tomando en cuenta varios aspectos personales que resalten en la persona, también es necesario que las empresas puedan ver como puede ser la adaptación y la integración del personal que se desea contratar.

##### 4.6.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

“El estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación, todos los gerentes deben saber cual es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades” (Koontz, 2012, pág. 114).

Como parte del proceso de reclutamiento y selección de personal, el profesional que está a cargo de realizar el proceso debe tener conocimiento pleno de la posición de la organización que representa ante el contexto organizacional y las fortalezas de la oferta laboral que está brindando ante la competencia laboral que pueda existir. Toda organización que desee mantenerse activa en el entorno competitivo actual debe realizar una autoevaluación de la empresa, de sus fortalezas, debilidades, cultura, etc. Un diagnóstico que le permita establecer el camino a seguir, y saber lo que puede ofrecer al momento de realizar una oferta laboral.

#### 4.6.2. Contexto Organizacional

“Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto a lo que se estimaba podría hacer un enemigo, si bien el termino tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo usan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa” (Koontz, 2012, pág. 110).

Indistintamente del giro de negocio al que pertenezca la organización debe llevar a cabo una evaluación del entorno externo de la empresa. La estrategia dependerá directamente de la planeación, pues se debe tener claro hacia dónde se va y qué es lo que se quiere lograr, para poder dotar a la organización de las necesidades específicas de capital humano que tendrá cada departamento de la estructura organizacional.

#### 4.6.3. Determinación de las necesidades de Capital Humano

“El perfil de puesto no debe solo enfocarse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales” ( S.L. ,Publicaciones Vértice, 2008, pág. 2).

Para determinar el tipo y cantidad de capital intelectual necesario, se debe realizar el análisis en función de los objetivos empresariales previstos. Esta elección no está dirigida a la obtención el “mejor” candidatos, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir.



La selección no está enfocada en poder elegir al mejor candidato, pues lo que buscan es el perfil que se pueda adecuar a las características que se adapten mejor al puesto, y que pueda tener las capacidades y las aptitudes que la empresa requiera, llevándolo a prepararse con capacitaciones que permitan alcanzar los objetivos operativos y por consiguiente los estratégicos.

#### 4.6.3.1 Técnicas de Selección

“La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica” (Chiavenato, 2001, pág. 118).

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de la selección se agrupan en cinco categorías entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo.

Es primordial el hecho de poder obtener la información necesaria de los candidatos por medio de las técnicas de selección que conforman tanto las pruebas y de la entrevista que se le realice a cada uno de los que estén aspirando al puesto, adecuándolas a cada una de las áreas a ocupar.

El aspirante por medio de las actitudes puede mostrar la conducta con la que se maneja, de manera que se obtenga una buena técnica de selección, considerando la rapidez y confianza para tener un buen desempeño y comportamiento del candidato, con ello, poder obtener los resultados que la empresa necesita, las empresas deben trabajar en precisión de obtener un buen desempeño en la selección.

#### **4.6.3.2 La Selección como Proceso de Comparación**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables, por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección.

El perfil de los candidatos que se puedan presentar puede variar dependiendo del perfil de trabajo, por ello, primero se proporciona la descripción y el análisis del puesto, siempre con las habilidades que la empresa requiera, para poder saber qué es lo que el candidato está dispuesto a poder aportar e innovar para cumplir con todos los requerimientos que se necesita, tomándose en cuenta la actitud personal y el interés laboral.

#### **4.6.4. Objetivos e Importancia**

La selección debe suministrar los recursos humanos necesarios en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo. Como se mencionó ya, el factor humano de sentido y rumbo a la organización es la sangre de esta, pues le otorga vida.

Las empresas trabajan conforme a las estructuras que tengan ya determinadas, cumpliendo la importancia de los objetivos trazados, para el desarrollo de las organizaciones.

#### **4.6.5. Capacidades de los Empleados**

Para que una empresa subsista debe mantener una cultura de mejora continua. Los aportes para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados de ahí deriva la relevancia de la adecuada atracción del talento.

Los empleados deben de ser capaces de brindar aportes para que las organizaciones puedan tener una mejoría constante en los procesos laborales y obtener un desarrollo en las actividades comerciales de la organización.

Para obtener buenos resultados en la organización, se debe de considerar los indicadores mencionados con anterioridad, de manera que los empleados tengan un desarrollo continuo y obtener factores como la satisfacción en la realización de las actividades, la libertad que poseen a la hora de dar soluciones creativas, y que tengan habito de superación.

La encuesta dirigida hacia los empleados permitirá la obtención de indicadores para determinar los factores como la satisfacción y libertad creativa, de manera que los empleados aporten al crecimiento de la empresa y logren un mejor servicio al cliente por medio del desarrollo de capacidades y destrezas personales que satisfagan las necesidades del cliente.

#### **4.6.6. Fases del Proceso**

“Anteriormente hemos visto algunas de ellas como la necesidad de selección, la elaboración del perfil a través de un análisis y descripción de puestos, el reclutamiento y la preselección de candidatos” (Montes Alonso & González Rodríguez, 2006, pág. 85).

Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir al candidato que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal deben seguir una serie de etapas definidas.

El principal objetivo de las organizaciones es poder encontrar al candidato que mejor se pueda adaptar con facilidad, incorporándolo de manera que pueda manejar los procesos que se le asignen, de tal forma se pueda dar un buen resultado, no siempre se puede encontrar el candidato perfecto, pero se debe buscar a las personas que estén dispuestas a esforzarse e ir evolucionando, para lograr los resultados requeridos o prepararlo para dicho puesto.

#### **4.7 Manual de Procedimientos**

“Los Manuales son una de las herramientas más eficaces de transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema” (Torres, Martín G. Álvarez, 1996, pág. 23).

Para las empresas es una estrategia poder contar con los manuales de procedimientos, en donde son una de las herramientas más eficaces para poder trasladar los conocimientos recopilados por la empresa, con ello, poder acceder a la información de manera clara, ordenada, entendible, para poder así trabajar de una forma estructurada, ayudando a ser un empleado sistematizado e innovador.

Un diccionario define la palabra “Manual” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

El manual de procedimientos contiene los componentes de la metodología utilizada por la organización para poner en práctica el sistema enunciado y descrito en el manual de organización. Suele constar de un cuerpo básico formado por los procedimientos generales (coincidentes con los capítulos correspondientes del manual de organización), complementando por los procedimientos específicos que son en realidad los que engloban procesos, equipos y máquinas utilizadas, elementos de medida y control y, metodología de todos ellos.

Los procedimientos describen el “como” se hacen las cosas para asegurar el funcionamiento del sistema de calidad; ello exige que los procedimientos estén justificados, indiquen quién o quiénes son responsables de su uso, tener un plazo explícito de validez, etc.

“Los manuales de procedimientos regularmente son utilizados por todas las organizaciones, poner en práctica durante la inducción de nuevo personal, mejorando la formulación y asegurando un adecuado funcionamiento gradual y sistematizado” (Acuña 1997).

Para las organizaciones es determinante disponer de una estructura basada en los objetivos de la empresa, para obtener resultados por medio de los documentos que se planteen, con registro e instrucciones claras y precisas para alcanzar lo que se propone.

Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución. Las normas que se incorporan en los manuales son aquellas que se consideran indispensables para la mejor ejecución del trabajo.

“Los manuales son herramientas de planificación o programación que sirven de guía o como fuente ordenada de actos administrativos esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias funciones. Son instrumentos necesarios y relevantes en la administración, porque procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de tareas, especialmente en las que son de carácter recurrente, que se realizan cotidianamente y que son repetitivas.” (Díaz, Luis Fernando, 2005, pág. 144)

Los manuales son un documento que muestran de forma ordenada y con una metodología de información sobre las instrucciones de los procedimientos de una empresa, con una mejor forma de estructurar la manera de cómo estarán determinados, de manera sistematizada y gradual.

Las empresas necesitan mejorar y estandarizar los procedimientos del trabajo, obteniendo mejor eficiencia en las actividades realizadas diariamente, es bueno utilizar manuales que beneficien y ayuden a su perfección.

Los manuales representan una guía para realizar las actividades de forma ordenada, y dan a conocer cómo se puede empezar a trabajar y alcanzar los objetivos que se desean, debido a que es de importancia para las empresas contar con ellos.

Es necesario para las empresas puedan trabajar de una manera más estructurada que permita llevar un orden de las actividades requeridas, para saber por dónde empezar y como se va a cumplir con las tareas que sean asignadas de manera que no se vaya a perder los objetivos que queremos alcanzar en la organización.

“Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.” (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2012, pág. 70)

El manual de procedimientos tiene como resultado que todos los empleados puedan tener una guía de como tienen que llevar a cabo cada tarea y del procedimiento adecuado para realizarlas, para poder orientar a cada persona que sea nueva en la organización y no perder el sentido de la organización.

El contar con un manual estructurado de procesos garantiza a las empresas el adecuado desarrollo de las actividades, al contar con un guía estructurada y detallada de los procedimientos de trabajo será de mayor organización y beneficio dentro de la misma.

“Informar sobre los procedimientos y estrategias empresariales. Favorecer el conocimiento general sobre formas de actuar ante problemas y necesidades concretos” (Federico Gan & Gaspar Berbel, 2007, pág. 162).

El resultado de cada manual de procedimientos tiene como objetivo general sobre las formas de poder enfrentar las necesidades que se presenten en las organizaciones, es necesario una adecuada realización de la estructura de los manuales, para evitar los problemas a futuro y poder abarcar con todas las necesidades y saber que hacer en algún problema que se adquiriera.

#### 4.7.1. Características de los Manuales

“En muchas organizaciones se cuenta con manuales generales de métodos para su aplicación en situaciones de carácter universal y de contenido altamente estandarizado. Por ejemplo, manuales financieros, que pueden regular, en forma amplia, aspectos como disponibilidad y acceso a recursos, y, de modo particular, operaciones bancarias, cajas chicas, arqueos, adelantos en efectivos, etc. (Díaz, Luis Fernando, 2005, pág. 145).

Existen muchas clases de manuales generales; de políticas; de normas; de operación; de organización y métodos; de métodos y procedimientos; de sistemas y procedimientos, e incluso, manuales específicos por áreas de trabajo o ámbitos de competencia. Es notable cómo el nombre y el concepto se emplean en campos de tanta diversidad y de tan diferente amplitud.

Los manuales generales abarcan casi la totalidad de los tipos de contenidos. Cada uno de estos contenidos puede, a su vez, ser parte -medular o secundaria-de manuales de aplicación concreta.

La principal característica de los manuales es poder mantener los procesos con una estructura clara, de manera que sea fácil identificar las formas adecuadas en donde se pueda trabajar, dependiendo de las actividades a realizar, no utilizar un vocabulario sofisticado, debe ser claro y preciso si queremos darnos a entender.

##### 4.7.1.1 Razones que Justifican el Uso de Manuales

“La necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser” (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2012, pág. 63).



Las razones por las que se pueden justificar los manuales es debido al funcionamiento que intervine en la realización de las tareas y los requerimientos que son responsables de la ejecución, en donde se pueda facilitar la estructura que deben desempeñar durante el cargo aginado dentro de la empresa de una forma personal y sencilla paso a paso.

Es indispensable para cada manual poder mantener una estructura organizada y específica de manera que se pueda justificar el uso, además de ser esenciales en los nuevos empleados, de forma que se tenga una guía completa en los procedimientos y limitaciones en el desarrollo de las actividades laborales razonadas del porque existe y para que debe de utilizarse.

#### **4.7.2 El Manual como Medio de Comunicación**

“Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito” (Rodriguez Valencia, Joaquín, 2012, pág. 65).

Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, debido a que, a partir de palabras como objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación, funciones, etc., es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de niveles alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo.

La comunicación de forma administrativa se da por medio de una estructura de diseño compleja y debe realizarse de forma escrita, de manera que se estipule de forma clara los objetivos, planes y las políticas que se deben cumplir por cada departamento.

### 4.7.3 Objetivos de los Manuales

“El Manual de Políticas de Recursos Humanos, tiene como propósito consolidar los lineamientos que regulan la administración del recurso humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la institución.”

(Tomado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/manual-de-recursos-humanos/>)

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización, Ésta se refiere al frado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc. Que guiarán el comportamiento de los empleados. Es necesario elaborar guías sobre la actuación individual o por departamentos, para llevar a cabo un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Por lo general, en ambas industrias la pública y la privada en el proceso administrativo se observa que la aplicación de la estructura orgánica, los procedimientos y la declaración de políticas están diseñados y elaborados de manera muy confusa y dispersa.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar” (Koontz, 2012, pág. 112).

Todas las empresas trabajan en base a objetivos, para poder obtener los requerimientos y los resultados que desean alcanzar. En la actualidad, una de las estrategias para el crecimiento que todas las organizaciones establecen, es la estructura organizacional, siempre es necesario poder tener estructurada las bases y por medio de las guías para cada departamento que sean asignados, siempre y cuando trabajen y lleguen al mismo resultado de obtener los objetivos que cada empresa establece de la manera que más se adapte y entienda.

Los manuales administrativos están estructurados en base al cumplimiento de los objetivos que las empresas necesitan alcanzar. En cada proceso que realiza la organización se debe tomar en cuenta todo lo que se necesita realizar para poder obtener los resultados y cumplir con los requerimientos, todas las empresas desean alcanzar por medio de las funciones que sean asignadas a cada empleado de cada departamento dentro de las organizaciones, siendo el fin el objetivo final.

#### **4.7.4 Beneficios del establecimiento de manuales enfocados al reclutamiento.**

“Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas, etc. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo” (Tomado de <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>)

Derivado de una cultura de mejora continua o de implementación constante basada en la innovación muchas organizaciones pueden caer en el error de perder la esencia básica del orden, los procesos y la organización, por esa razón, se constituye en una buena práctica el hecho de levantar manuales de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son una fuente permanente de información acerca del trabajo a ejecutar, así como también contribuyen al evitar discusiones y malentendidos en las operaciones diarias de la organización.

Otro de los beneficios que se pueden recibir, es la seguridad en la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo sin que la rotación de personal afecte la calidad de la ejecución, así como el incremento en la coordinación en la realización del trabajo

Por último, se puede mencionar que cuando una organización establece sus manuales y procedimientos, permite que los altos mandos y los mandos medios puedan delegar de forma efectiva, porque al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### **4.7.5 Limitaciones en la gestión por medio de manuales.**

“Si se sintetizan pierden su utilidad; por si abundan en detalles pueden volverse complicados” (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2012, pág. 67).

Cuando la organización determina que su cultura está ligada a la gestión por medio de manuales de procesos y de procedimientos, debe cerciorarse que sean elaborados con calidad y tiempo, ya que puede caer en el error de contar con manuales elaborados de forma deficiente lo cual produce serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

Otra limitación que puede afectar a la organización está relacionada con el costo de producción, y actualización que podría llegar a ser alto, ya que, si no se les actualiza periódicamente, pierden efectividad. Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son relevantes.

Las empresas deben tener claro que pueden existir limitaciones y posibilidades dentro de la función de los manuales que ya están estructurados, de cierta forma es vital para las empresas grandes que cuentan con una mayor cantidad de empleados y deben tomar en cuenta que será de mucho beneficio, debido a que se puede incrementar la coordinación en la realización del trabajo y se puede obtener la facilidad de tener estructurado el puesto que se le asigne dentro de la organización, en donde detalle cuáles serán las funciones a desempeñar y cuál será el objetivo que la empresa necesita que se alcance, delimitando lo que se espera lograr.

Es necesario tomar en cuenta que existen limitaciones en cuanto si se elaboran de forma incorrecta, y se producen serios inconvenientes en el desempeño de las actividades, de igual forma, como el costo de la estructuración de los manuales y actualizarlos puede contar con un valor muy alto, es necesario, debido que si en algún, puede tener limitación al momento que no sea actualizado constantemente pueden perder efectividad y ya no ser utilizado en base a las necesidades que se presentan.

#### **4.8 Políticas de Manuales**

“El último tipo de documento cualitativo que consideraremos es el manual de políticas. Aunque por lo general estos documentos abarcan grandes áreas del comportamiento de los empleados y la organización, usted se puede ocupar en primer lugar de los que tratan sobre las políticas sobre los servicios, uso, acceso, seguridad y cargas de las computadoras. El examen de las políticas permite al analista de sistemas comprender valores, actitudes y creencias que guían a la corporación (Kendall, Kenneth E. Kendall Julie, 2005, pág. 134).

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido ( este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio postventa).

Para un departamento dentro de una organización, se debe tomar en cuenta las políticas que están estructurados los manuales y los procedimientos, de una forma administrada y que las empresas puedan informar cuales son las políticas que deben saber los colaboradores y así aplicarlas dentro de su área.

Se debe tomar en cuenta, cuál es la determinación y las necesidades de cada colaborador y saber si está cumpliendo con la función de los manuales que están estructurados y conforme ello deba trabajar, siempre tomando en cuenta las normas y las políticas que están establecidas por los manuales, rigiéndose a lo que en ellos está escrito.

Así mismo, poder controlar los procesos que están relacionados con la calidad de los productos que se ofrecen en la organización.

Para los manuales de políticas es de mayor importancia que estén establecidos por cada área dentro de las organizaciones, en donde se puedan establecer los valores y las creencias guiando a la organización, estableciéndola de forma permanente, para que los empleados puedan saber con mayor exactitud qué es lo que deben cumplir e ir innovando y atendiendo a las necesidades diarias.

Se deben estudiar los métodos adecuados para impulsar la obtención de resultados por medio de una adecuada organización por parte de los grupos administrativos, logrando un eficaz cumplimiento de objetivos y una sociedad organizada.

Todos los empleados deben estar conscientes de las actividades que deben realizar y puedan saber cuál es la estructura y el diseño del manual que poseen, se debe tener presente y tomar en cuenta para poder evitar accidentes dentro de cada una de las áreas a las que pertenece.

#### **4.8.1 Reglas sobre las Políticas**

“En especial suele confundirse a las políticas con los objetivos y con las reglas; por ello trataremos de establecer su diferencia con ambos” (Ponce, Agustín Reyes, 2004, pág. 168).

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

El impacto de las políticas en administración es decisivo, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual, a su vez, es esencial en la administración, debido a que ésta consiste en “hacer a través de otros”. Sin embargo, con cuanta frecuencia se encuentran, aun en autores de gran prestigio, conceptos vagos, imprecisos, y aun falsos sobre las políticas, porque se toman, como si pertenecieran a su esencia, lo que son meras notas accidentales en estos criterios fundamentales de la administración.

Las reglas sobre las políticas tienen por objetivo poder orientar a cada empleado y que puedan estar informados, de cuáles son las reglas que están estructuradas y cuáles son las que deben cumplir y respetar dentro de la organización.

“Las reglas se diferencian de las políticas en que estas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación” (Koontz, 2012, pág. 112).

Las empresas siempre tienen designado a una persona en específico o de forma concreta para cada área, para que puedan cumplir los colaboradores las reglas que están establecidas y puedan seguir los lineamientos que sean asignados a cada uno, puede fungir como una persona encargada de disciplina por área.

#### 4.8.1.1 Características de una Política

- Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga
- No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento)
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares
- Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección
- Tiende a darle consistencia a la operación
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo tomen la misma dirección
- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios. (Torres, Martín G. Álvarez, 1996, pág. 29)

Las políticas dentro de cada organización establecen un conjunto de características que poseen los lineamientos que se deben cumplir, en donde se establece que cada empleado debe cumplir y respetar, de acuerdo con las funciones que le tengan asignado.



#### 4.8.2 Reglas sobre los Procedimientos

“Procedimientos son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

Cada empresa tiene procedimientos estructurados para saber cuál será el manejo funcional que deberá realizar cada colaborador, por medio de los ordenamientos, en donde se deben tomar las decisiones necesarias dentro de cada grupo, área o puesto que se requiera dentro de las organizaciones de forma estructurada para un buen funcionamiento.

## 5. Análisis de los resultados

### 5.1 Análisis Global

Con base en la investigación realizada se puede determinar la importancia del manual y la función de Recursos Humanos con el objetivo de mejorar los procedimientos que realiza el departamento de análisis de control de calidad. Las empresas deben trabajar firmemente para lograr el logro basado en resultados a través de sistemas integrados para manejar procesos y administrar las relaciones laborales de las organizaciones.

Un eficiente análisis de la estructura de puestos puede conducir a buenos resultados a través de las evaluaciones realizadas, las empresas elaboran estrategias en base a las actividades laborales para asegurarse de que trabajan de manera efectiva, los empleados son parte vital de toda empresa u organización. Los colaboradores deben estar enfocados y ser capaces de trabajar adecuadamente en todas las funciones que se les asignen.

Los análisis bien estructurados son fundamentales para las empresas para que los empleados se sientan positivos, lo cual es una parte esencial para poder alcanzar con éxito los objetivos al obtener resultados positivos de los empleados.

Asimismo, la mayoría de las actividades que realizan las personas dentro de una organización deben realizarse durante los turnos que realizan. Los responsables de diseñar cada puesto no pueden olvidar el entorno para poder estructurarlo y analizarlo, donde es necesario considerar y tener en cuenta las habilidades y debilidades que puedan presentarse, y comprender mejor a los colaboradores y poder determinar qué virtudes posee cada empleado. y La forma en que realizan las actividades asignadas a cada cargo.

Se considera que la estructura organizacional es imprescindible al momento de contar con los puestos de trabajo, que permite a las organizaciones tener un mejor manejo en las actividades que se realizaron dentro de estas, debido a que se toman en cuenta las habilidades y perfiles de cada personal, para poder llegar a conocer más afondo cuales son las virtudes que posee cada colaborador durante el desempeño de las actividades que se les sea asignado, por medio de la estructura diseñada del análisis de puestos, esto permitió que las personas tengan la opción de destacar y desempeñar de manera eficaz y productiva cada una las funciones que se han sido asignadas.

Los métodos de selección del personal son diferentes para cada empresa, y buscan encontrar al candidato ideal para el puesto solicitado. Por medio de la elaboración estratégica de un manual de reclutamiento se puede encontrar al mejor candidato que desempeñe de manera correcta el puesto solicitado, esto para poder asegurar que el empleado contratado desarrolle de manera estratégica las actividades y responsabilidades asignadas.

Las empresas consideran relevante poder reclutar al candidato idóneo antes de poder contratar definitivamente al empleado, esto para poder evitar inconvenientes y poder tomar la decisión correcta en base a opciones que cumplan con el perfil requerido y lograr una contratación exitosa.

Todas las empresas deben ocuparse en trabajar bajo estrategias, decidiendo cuál es el perfil que mejor se adapte, de acuerdo con lo estipulado para el puesto, para que la empresa pueda tener buenas opciones, lo que puede evitar contratar a la persona equivocada que no pueda cumplir con los requisitos que la empresa requiere para desempeñar el trabajo.

Los encargados de poder seleccionar de forma eficaz al candidato deben tomar en cuenta en poder cumplir los requerimientos mínimos solicitados para el puesto y asegurar que la empresa pueda desempeñar y mantener el margen que necesita para mejorar los métodos que permita alcanzar los objetivos, la asignación del candidato idóneo asegurará una mejor atención al cliente, disminuyendo los incidentes provocados por la mala ejecución de las actividades, asegurando la satisfacción del cliente, en donde conforma parte fundamental en la estructura de la empresa.

Un efectivo reclutamiento para el nuevo personal fortalece los procesos y mejora las aptitudes que necesita para poder realizar las actividades propias de cada puesto de trabajo, esto debe de incluir un conjunto de destrezas mínimas para desempeñar las funciones que la organización necesita que desarrolle.

El departamento de recursos humanos debe seleccionar a los candidatos idóneos y capaces de acuerdo con el perfil requerido para el puesto que la empresa requiera, tomando en cuenta cuales son las actividades que realizarán, así como las responsabilidades que debe aplicar en el puesto a desempeñar.

En la actualidad ocurren procesos de discriminación en el área de selección de empleados. Esto se da comúnmente en factores como género, edad, religión, rasgos físicos, zonas en donde habitan e incluso en los trabajos anteriores.

Comúnmente estos empleados se encuentran en puestos bajos, un ascenso es un buen desarrollo en cuanto a las habilidades, de manera que se adapte a las responsabilidades que debe realizar en el nuevo puesto, todas las personas son capaces de poder desempeñar diferentes funciones.

Para las empresas los manuales de procedimientos normalmente son utilizados para estandarizar los procesos, permitiendo percibir los resultados de las funciones asignadas en base a la utilización constante, en donde se muestra la información clave de manera ordenada y estructurada, obteniendo resultados más favorables, concretos y ordenados, esto permitirá poder trabajar y mejorar los resultados en las actividades que se realizan constantemente, esto por medio de la utilización de metodologías de información en base a los procedimientos.

El principal objetivo de las empresas de acuerdo con la aplicación de los manuales es poder tener una estructura que facilite las funciones dentro de la empresa, manteniendo mejoras continuas que sean de beneficio para el desarrollo de las actividades laborales de los empleados. Estas mejoras deberán ser planteadas en dichos manuales, siendo actualizadas periódicamente conforme los resultados obtenidos por parte de los empleados, de tal forma poder mantener un informe escrito sobre los nuevos procedimientos y de los resultados obtenidos, donde podrá plantear las técnicas que ya fueron utilizadas de acuerdo con funcionamiento.

Así mismo, el principal objetivo de los manuales es guiar por medio de la información escrita para cada empleado, considerando la importancia que tienen las empresas, de tal forma, que tengan informado a cada empleado por medio de avisos, charlas o memorándum de cada política, generando procesos de actualización de acuerdo con la estructura que la empresa tiene establecida.

Por lo general las políticas dentro de cada organización establecen un conjunto de características que poseen los lineamientos que deben cumplir, en donde se establece que es lo que cada empleado debe efectuar, de acuerdo con las funciones que tenga asignado. Las políticas y las características pueden orientar a una correcta toma de decisiones, logrando orientar a que las actividades tomen la misma dirección.

Por lo que, los manuales de políticas es de importancia que estén establecidos para cada área dentro de las organizaciones, en donde se puedan establecer los valores y las creencias guiando a la organización, estableciéndola de forma permanente, para que los empleados puedan saber con mayor exactitud qué es lo que deben cumplir.

## 6. Conclusiones

- Se dio a conocer la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en cada una de las fases que lo componen y se describió su aporte a la estrategia organizacional a través de una gestión adecuada de atracción de nuevos empleados.
- Se describió cada fase que compone el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuáles son sus objetivos individuales, y qué aportes que realiza a la estrategia organizacional, también se detalló el recurso a utilizar, el rol a desempeñar por cada puesto que interviene en el proceso y cada responsable de la ejecución.
- Se identificó el criterio hacia el cual se dirigen las tendencias en las metodologías de atracción del talento humano en las organizaciones y como su cultura está basada en la innovación y en la respuesta de la organización ante el contexto actual.

## 7. Recomendaciones

- Toda organización indistintamente del giro de negocio al que pertenece, debe otorgar al departamento de recursos humanos, y en especial a la unidad de reclutamiento y selección de personal, el empoderamiento, la información y los insumos necesarios para desempeñar cada una de sus fases, retroalimentando, auditado y supervisando sus funciones y su contribución a la estrategia organizacional.
- Lo profesionales de la gestión humana incluyendo a los reclutadores de personal deben desarrollar de manera responsable cada una de sus tareas, cada hito y cada fase del proceso de atracción de nuevos talentos, considerando su importancia y relevancia ante los objetivos de la organización.
- Los gestores del talento humano, los profesionales y las organizaciones de los distintos giros de negocio deben estar atentos a su contexto económico, profesional y laboral, lo cual les permitirá identificar, analizar, filtrar y replicar las tendencias globalizadas y las diferentes metodologías innovadoras que han dado buenos resultados en cuanto a la atracción de nuevas personas y la integración de nuevos profesionales.



## 8. Palabras clave

- Administración de recursos humanos
- Capital humano
- Talento humano
- Clima laboral
- Selección de personal
- Base de datos de personal
- Gestión de recurso humano
- Inducción al personal

## 9. Referencias bibliográficas

S.L. ,Publicaciones Vértice. (21 de diciembre de 2008). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Obtenido de Google Libros

Chávez, Luz M. Vallejo. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión del talento humano <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Chiavenato, Idalberto . (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones.

- Chiavenato, Idalberto. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Coulter, Stephen P. & Robbins-Mary. (19 de Mayo de 2014). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones [https://www.academia.edu/10380934/Administracion\\_8va\\_Edicion\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Mary\\_Coulter](https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter)
- Davis & Werther. (12 de febrero de 2008). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las empresas [https://www.academia.edu/29141191/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_6ed\\_Werther\\_1\\_](https://www.academia.edu/29141191/Administracion_de_recursos_humanos_6ed_Werther_1_)
- Diaz, Luis Fernando. (2005). *Análisis y planeamiento*. Obtenido de Manual de TSOTSIL <https://pdfcoffee.com/2005-diaz-manual-de-tsotsil-pdf-free.html>
- Federico Gan & Gaspar Berbel. (1 de noviembre de 2007). *Manual de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestion de Recursos Humanos <https://books.google.es/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Gary, Dessler. (Julio de 2009). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Administración de Recursos Humanos [https://www.academia.edu/34933506/2009\\_ADMINISTRACION\\_recursos\\_humanos\\_pdf](https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf)

- Kendall, Kenneth E. Kendall Julie. (2005). *Análisis y diseño de Sistemas*. Obtenido de [http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Analisis%20y%20Diseno%20de%20Sistemas\\_Kendall-8va.pdf](http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Analisis%20y%20Diseno%20de%20Sistemas_Kendall-8va.pdf)
- López, Felisa Fernández. (15 de marzo de 2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Lucke, Julio Zelaya. (2006). *Clasificación de puestos*. Obtenido de <https://docplayer.es/33311126-Clasificacion-de-puestos.html>
- Mejía, Balkin & Cardy. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://190.57.147.20290/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Montes Alonso & González Rodríguez. (2006). *Reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de La Búsqueda del candidato Adecuado [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Ponce, Agustín Reyes. (2004). *Administración de Empresa*. Obtenido de <https://educativoinsurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Puchol, Díaz de Santo. (18 de octubre de 2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

- R. Wayne Mondy S, Pearson Educación. (8 de agosto de 2005). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Administración de Recursos Humanos [https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_R\\_W\\_A\\_Y\\_N\\_E\\_M\\_O\\_N\\_D\\_Y](https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_R_W_A_Y_N_E_M_O_N_D_Y)
- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- R. Wayne, Mondy S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Mexico PEARSON EDUCACIÓN decimoprimera edición [https://www.academia.edu/13319770/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_Wayne\\_Mondy\\_Robert\\_Noel](https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel)
- Rodriguez Valencia, Joaquín. (23 de abril de 2012). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Elaborar y usar los manuales administrativos [https://issuu.com/cengagelatam/docs/como\\_elaborar\\_manuales\\_administrativos\\_rodriguez\\_v](https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v)
- Sherman, Bohlander & Snell, Internacional Thomson Editores. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Evaluación de desempeño <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Taylor, Frederick. (1903). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las organizaciones.

Torres, Martín G. Álvarez. (1996). *Manual para elaborar*. Obtenido de Manual para elaborar Manuales de Políticas y procedimientos  
<https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Torres, Martín G. Álvarez. (1996). *Manual para Elaborar*. Obtenido de Manuales de Políticas y procedimientos  
<https://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Vela, Andrés Mínguez. (18 de septiembre de 2005). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Dirección práctica de Recursos Humanos  
<https://books.google.com.gt/books?id=SpwPogY3UH8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

William B. Werther y Keith Davis. (12 de febrero de 1991). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de El capital humano de las empresas  
[https://www.academia.edu/29141191/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_6ed\\_Werther\\_1\\_](https://www.academia.edu/29141191/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_6ed_Werther_1_)

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

#### 10.1.1 Plantilla o Modelo de Ficha Bibliográfica

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

### 10.1.2 Modelos de Ficha Bibliográfica con Información Inserta

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Laslo Bock
<b>Título del libro</b>	La nueva fórmula del trabajo
<b>Datos Editoriales</b>	2019, Penguin Grupo Editorial, España
<b>Tema</b>	Reclutamiento y Selección de Personal
<b>Subtema</b>	¿Por qué es relevante la administración de recursos humanos?
<b>Cita</b>	Para determinados puestos de trabajo no es importante dónde estudio usted. Lo que cuenta es qué aporta a la empresa y cómo se ha distinguido.
<b>Página</b>	86



<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Gary Chapman
<b>Título del libro</b>	Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo
<b>Datos Editoriales</b>	2010, Editorial Portavoz, USA
<b>Tema</b>	Reclutamiento y selección de personal
<b>Subtema</b>	Proceso para selección de personal
<b>Cita</b>	La falta de aprecio por los miembros del equipo de trabajo se debe a razones internas y externas que son diversos factores del contexto laboral.
<b>Página</b>	193

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Francisco Alcaide Hernandez
<b>Título del libro</b>	Aprendiendo de los mejores
<b>Datos Editoriales</b>	2016, Editorial Planeta, México
<b>Tema</b>	Reclutamiento y selección de personal
<b>Subtema</b>	La función de Recursos Humanos
<b>Cita</b>	Nada causa mayor desanimo en los equipos que predicar una cosa y hacer la contraria, hablar de austeridad y luego ir a hoteles cinco estrellas, promover la atención al cliente, pero no estar dispuestos a invertir en formación. Somos lo que hacemos. Los directivos están siempre bajo la mirada de sus equipos. Solo existe un liderazgo, el del ejemplo: Hacer lo que dices”.
<b>Página</b>	108

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Simon Sinek
<b>Título del libro</b>	Los líderes comen al final
<b>Datos Editoriales</b>	2017, empresa activa, España
<b>Tema</b>	Reclutamiento y selección de personal
<b>Subtema</b>	Capacidades de los empleados
<b>Cita</b>	Para ganarse la confianza, debe confiar en ellos. No creía que por el mero hecho de que una persona haya ido a la universidad o se le diera la contabilidad, fuera más de fiar que alguien que tuviese el grado escolar y manejara bien las manos. Chapman, creía en la bondad fundamental de las personas, e iba a tratarlas como a tales.
<b>Página</b>	28

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Rused Barrera Santos
<b>Título del libro</b>	Entre la razón y la emoción
<b>Datos Editoriales</b>	2020, Impresa, Guatemala.
<b>Tema</b>	Reclutamiento y selección de personal
<b>Subtema</b>	Limitaciones
<b>Cita</b>	La negociación es un proceso que requiere de todo lo que posee el humano, su mejor “Menú” La inteligencia y el manejo emocional. La combinación oportuna de estas dos áreas permite actuar con sabiduría.
<b>Página</b>	33



Guatemala, 20 de febrero de 2023

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Carmen María Ramírez Fuentes que me identifico con número de carné IDE18010603 y con DPI 3397769192101 actualmente asignado (a) en la carrera:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

" Los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal en la Era Moderna y Digital"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 