

870103
5
20
1988
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



"ESTUDIO E INVESTIGACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA

SILVIA CORDERO ANAYA

GUADALAJARA, JAL., NOVIEMBRE 1988

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	3
1.2 ADMINISTRACION CENTRALIZADA.....	6
1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS H... 6	6
1.4 ETICA PROFESIONAL.....	11
CAPITULO 2	
2.1 RECLUTAMIENTO.....	14
2.2 RECLUTADOR.....	15
2.3 ORGANIGRAMA.....	18
2.4 DESCRIPCION DEL PUESTO DEL GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.....	21
2.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	25
2.6 RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS DE ELEVADO TALENTO.....	31
2.7 ELEMENTOS DEL RECLUTAMIENTO.....	32
CAPITULO 3	
3.1 QUE ES LA SELECCION.....	45
3.2 PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.....	47
3.3 PROCESO DE SELECCION.....	48

3.4 PROGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.....	51
--	----

CAPITULO 4

4.1 INSTRUMENTOS DE LA SELECCION.....	54
4.2 SOLICITUD DE EMPLEO.....	55
4.3 ENTREVISTA.....	66
4.4 PRUEBAS.....	70
4.5 EXAMEN MEDICO.....	79
4.6 ESTUDIO SOCIOECONOMICO.....	81

CAPITULO 5

5.1 TECNICAS DE SELECCION.....	83
5.2 LIMITES DEL MERCADO DE TRABAJO.....	85
5.3 ATRACTIVO DE LAS COMPANIAS.....	86
5.4 DECISIONES CLINICAS Y MECANICAS.....	87
5.5 PROBLEMAS PRACTICOS DE LA SELECCION Y EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	90

CAPITULO 6

6.1 CONCLUSIONES.....	99
6.2 RECOMENDACIONES.....	104
6.3 BIBLIOGRAFIA.....	107

INTRODUCCION.

LA ADMINSTRACION DE RECURSOS HUMANOS TIENE COMO UNA DE SUS TAREAS PROPORCIONAR LAS CAPACIDADES HUMANAS REQUERIDAS POR UNA ORGANIZACION O DESARROLLAR HABILIDADES Y APTITUDES DEL INDIVIDUO PARA HACERLO MAS SATISFACTORIO A SI MISMO Y A LA COLECTIVIDAD EN LA QUE SE DESENVUELVE.

LAS ORGANIZACIONES DEPENDEN, PARA SU FUNCIONAMIENTO Y SU EVOLUCION, DEL ELEMENTO HUMANO PRIMORDIALMENTE. UNA ORGANIZACION ES EL RETRATO DE SUS MIEMBROS.

LOS PROPOSITOS DE LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO SON MANIFIESTAMENTE DIRECTOS:

BUSCAR, EVALUAR, OBTENER COMPROMISOS, COLOCAR ORIENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS PARA OCUPAR NUEVOS PUESTOS REQUERIDOS PARA LA CONDUCTA EXITOSA DEL TRABAJO EN UNA ORGANIZACION.

ROGER.H.HAWK.

LA CALIDAD DEL PERSONAL DE LA CIA. SUELE SER EL UNICO QUE DETERMINA SI LA ORGANIZACION VA A TENER EXITO, SEA

QUE HAYA QUE OBTENER UN RENDIMIENTO SATISFACTORIO SOBRE SU INVERSION O QUE ALCANZE SUS OBJETIVOS BASICOS.

LOS TRES PROCEDIMIENTOS DE LA CONTRATACION INTIMAMENTE RELACIONADOS SON:

EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION, Y LA COLOCACION.

SI ESTO FUERA LO UNICO QUE SE NECESITARA HACER LA FORMULA SERIA MUY SENCILLA;

VACANTE-REQUISICION-OCUPACION.

PERO ESTE PROCESO NO PROMUEVE LOS OBJETIVOS MAS GRANDES COMO DESARROLLAR EL POTENCIAL HUMANO Y CONSTRUIR ORGANIZACIONES FUERTES, CON EFICIENTES EQUIPOS DE TRABAJO.

ANTECEDENTES HISTORICOS:

LA SELECCION DE PERSONAL EXISTE DESDE EPOCAS MUY ANTIGUAS, YA LOS PUEBLOS GUERREROS COMO LOS ESPARTANOS, EGIPCIOS, ROMANOS, ETC. LA USABAN PARA ESCOGER LAS PERSONAS ADECUADAS PARA LA GUERRA, TRABAJOS FORZADOS, LA POLITICA, ETC.

AUNQUE EL VERDADERO COMIENZO YA DE UNA FORMA MAS ADECUADA PARA LA SELECCION SE DIO AL PRINCIPIO DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL, EN DONDE HUBO UNA ESPECIE DE MAYORDOMOS QUE SE DEDICABAN A ESCOGER PERSONAL PARA ALGUNAS EMPRESAS Y TRABAJABA POR SU CUENTA, Y LES PAGABAN UNA ESPECIE DE COMISION POR DICHA SELECCION. ESTE TIPO DE MAYORDOMOS TRABAJABAN MUY SEMEJANTE A LAS AGENCIAS DE COLOCACION QUE EXISTEN ACTUALMENTE.

LA SELECCION DE PERSONAL EMPIEZA A TOMAR MAS AUGE DESPUES DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL, DONDE UNA ESPECIE DE SUPERVISOR, ERA EL ENCARGADO DE DICHA SELECCION, SIN MAS BASE QUE LA OBSERVACION Y DATOS SUBJETIVOS. A DICHA SELECCION QUE ES INTUITIVA SE LE PODRIAN PASAR MUCHOS DETALLES DE CUALIDADES O DEFECTOS.

AL COMENZAR LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL, ES ENTONCES CUANDO EMPIEZA A EXISTIR UNA TECNICA PARA LA SELECCION DE PERSONAL, LA CUAL NACE COMO UN TECNICA ESPECIALIZADA Y ESTO SUCEDIO A PARTIR DE LAS NECESIDAD DE MANEJAR CONGLOMERADOS HUMANOS Y PODERLOS DISTRIBUIR PARA LOS FINES QUE EN ES EPOCA SE PERSEGUIAN.

ESTA TECNICA CONSISTIA EN UNA ENTREVISTA CON EL CANDIDATO, Y SE LE HACIA LLENAR UNA SOLICITUD DONDE SE ENCONTRARAN LOS DATOS NECESARIOS DEL CANDIDATO PARA PODER TENER UNA INFORMACION MAS COMPLETA DE ESTE, TAMBIEN SE LE HACIAN DETERMINADOS TIPOS DE EXAMENES PARA VER SI EL CANDIDATO EPA EL ADECUADO.

EN ESTADOS UNIDOS, SI LA SELECCION DE PERSONAL ADECUADO FUE VITAL CUANDO ERA UNA ECONOMIA ORIENTADA A LA PRODUCCION, ES MUCHO MAS IMPORTANTE AHORA QUE LA MAYOR PARTE DEL PRODUCTO NACIONAL BRUTO DE NUESTRA NACION, TIENE SU ORIGEN EN LA PRESTACION DE SERVICIOS.

EDWIN STANTON.

IGUAL QUE HA SIDO UN REQUISITO PARA ELEGIR LAS ESPECIES ANIMALES MAS APTAS PARA LA SUPERVIVENCIA, LO ES PARA ESCOGER, DESDE LOS ALBORES DE LA EXISTENCIA, AL HOMBRE MAS APTO PARA UNA ACTIVIDAD ESPECIFICA. POR EJEMPLO ESTO SE DIO CUANDO SE TUVO QUE ESCOGER HOMBRES PARA LA MILICIA, LOS CUALES TENIAN QUE TENER TALLA MAYOR.

LA PREFERENCIA DE LOS HOMBRES DE COLOR PARA TRABAJOS RUDOS, LA DE LOS GRUPOS DE JOVENES APACIBLES Y TRANQUILAS PARA DAMAS DE COMPANIA.

LA SELECCION EN EPOCA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL ERA MUY SUBJETIVA, COMO LO QUE SE EFECTUA TODAVIA EN MUCHAS ORGANIZACIONES, SIN EMBARGO LAS HABILIDADES, LA INTELIGENCIA, INTERESES VOCACIONALES, MOTIVACION, ETC. NO SON APRECIABLES A SIMPLE VISTA, POR LO CUAL ES NECESARIO UNA SELECCION TECNICA DE PERSONAL QUE EMPLEE METODOS IDEADOS POR PSICOLOGOS Y ADMINISTRADORES.

ES HASTA PRINCIPIOS DE ESTE SIGLO CUANDO SE INICIA LA SELECCION TECNICA, PARTICULARMENTE EN LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL , QUE ES LA QUE PLANTEA LA NECESIDAD DE SELECCIONAR GRANDES CONGLOMERADOS DE INDIVIDUOS DESTINADOS A TAREAS ESPECIFICAS, VALIENDOSE DE LAS APORTACIONES CIENTIFICAS LOGRADAS ENTONCES. LO QUE PERMITE QUE LA SELECCION SEA MAS OBJETIVA.

ADMINISTRACION CENTRALIZADA:

LA ALTA GERENCIA ES LA QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD FINAL DE ACEPTAR O RECHAZAR A LOS SOLICITANTES ENVIADOS A SUS DEPARTAMENTOS POR EL GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, YA QUE UN GERENTE DE LINEA NO TIENE EL TIEMPO NI LA HABILIDAD PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR, SE AYUDA CON UNA GERENCIA DE STAFF, A LO QUE SE LE LLAMA ADMINISTRACION CENTRALIZADA.

EL ADMINISTRADOR DE PERSONAL ES EL QUE TIENE LA OPORTUNIDAD DE ACONSEJAR A LA ALTA GERENCIA EN LA PLANEACION DE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO QUE FORMAN PARTE DE LA CONTRATACION CENTRALIZADA.

SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

ENTRE MAS LARGO SEA EL PERIODO EN LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MAYOR ES LA PROBABILIDAD DE ERROR. EN UN PERIODO AMPLIO ES IMPOSIBLE PREDECIR ACTUALMENTE LAS DEMANDAS FUTURAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS, LOS CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA, LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE AFECTEN A LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACION PARA CUBRIR LAS PREDICCIONES DEL MERCADO.

POR LO TANTO LAS GRANDES ORGANIZACIONES ESTAN AUMENTANDO

CADA VEZ MAS EL DESARROLLO DE INVENTARIOS DE PERSONAL BASADOS EN COMPUTADORAS PARA AYUDAR A LOS ADMINISTRADORES DE PERSONAL Y A LOS CERENTES DE LINEA A MEJORAR EL DESARROLLO INTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

TAMBIEN ENCONTRAMOS QUE EXISTEN EMPRESAS QUE ESTAN USANDO LAS COMPUTADORAS COMO UN INSTRUMENTO PRACTICO DE SELECCION, BASADO EN PROGRAMAS DISENADOS PARA TENER UN DIALOGO DIRECTO ENTRE EL CANDIDATO Y LA COMPUTADORA. ESTE SISTEMA SE LLEVA DE LA SIGUIENTE MANERA, EL CANDIDATO LLENA ORACIONES INCOMPLETAS, EN LA COMPUTADORA, Y ES TAMBIEN ENTREVISTADO POR LA COMPUTADORA, ESTO AYUDA A DISMINUIR LA SUBJETIVIDAD DE LA ENTREVISTA, PERO REALMENTE NO SE PUEDE VER SI EL CANDIDATO ESTA TENSO, SI REALMENTE ESTA DICRIENDO LA VERDAD, QUE SON ASPECTOS QUE PRACTICAMENTE SE PUEDEN NOTAR EN UNA ENTREVISTA (RECLUTADOR-CANDIDATO).

TAMBIEN EXISTEN OTROS SISTEMAS COMO EL DE " SIMULACION DEL PROCESO PSICOLOGICO DE DECISION EN EL DEPARTAMENTO DE SELECCION", HECHO POR SMITH Y GREENLAW, ESTE SISTEMA INTERPRETA LOS EXAMENES PSICOLOGICOS, REQUERIMIENTOS DEL CANDIDATO PARA DESARROLLAR DETERMINADO PUESTO, COMO TAMBIEN, ESTE PROGRAMA FUE DISENADO PARA OBTENER COMENTARIOS ACERCA DE LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES DEL CANDIDATO, RECOMENDACIONES EN CUANTO A CONTRATARLO O

NO, LOS RIESGOS QUE EXISTEN, COMO TAMBIEN OBTIENE INFORMACION ACERCA DE SU PASADO, SU FAMILIA. ETC.

LOS TERMINOS PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR SON COMUNES EN TODA LA GENTE FAMILIARIZADA CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO, SON CONSIDERADAS LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION, Y AUNQUE ESTOS TERMINOS SON USADOS POR LOS ADMINISTRADORES, TANTO LOS ESTUDIANTES COMO LOS ADMINISTRADORES NO ESTAN SATISFECHOS DE APLICAR ESTE PROCESO, DE LA MANERA DE COMO LO APLICAN EN LA ADMINISTRACION, SIN EMBARGO LOS ADMINISTRADORES HAN ESTADO ALERTA ACERCA DEL DESARROLLO DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE PUEDAN AYUDAR AL ADMINISTRADOR A CUMPLIR SUS FUNCIONES, DE UNA MANERA MAS EFICIENTE.

UNA DE LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE HA SIDO DESARROLLADA ULTIMAMENTE ES EL SISTEMA *PERT* QUE ES ESENCIALMENTE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL, ESTE SISTEMA FUE ORIGINALMENTE DESARROLLADO EN LA ARMADA NORTEAMERICANA PARA LA INDUSTRIA DEL AEROSPCIO. EL SISTEMA PERT SU PRINCIPAL CONTRIBUCION A LA ADMINISTRACION ES QUE SUMINISTRA UN PROGRAMA FACIL PARA INTERPRETAR, DE SIMPLE APLICACION, QUE SOLO REQUIERE MATEMATICAS BASICAS (SUMAR Y RESTAR). ESTE SISTEMA ES MUY USUAL PARA LA PLANEACION DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION, Y EN SI EN TODA LA ADMINISTRACION, POR EJEMPLO

SI PLANEAMOS UNA BODA SABEMOS QUE BASTANTES EVENTOS, SON LOS QUE TIENEN QUE SER PLANEADOS Y REALIZADOS ANTES DEL DIA DE LA BODA, COMO SON EL PERMISO DE LOS PADRES, ADEMAS DE ASPECTOS COMO LOS EXAMENES DE LA SANGRE, EL APARTADO DE LA IGESIA, LAS FLORES, LA LISTA DE LOS INVITADOS, EL PRESUPUESTO DE GASTOS, ETC.

ESTO TOMA UNA CANTIDAD DE TIEMPO, Y TODO ESTO TIENE QUE SER CUMPLIDO ANTES DEL DIA DE LA BODA. POR ESO SI EL SISTEMA PERT PUDE SER APLICADO A ESTE TIPO DE PROYECTO, TAMBIEN EN TODOS LOS PROYECTOS ADMINISTRATIVOS.

UNO DE LOS MAYORES BENEFICIOS QUE NOS DA EL SISTEMA PERT ES QUE:

- NOS DA UNA VISION MAS REAL DE NUESTROS OBJETIVOS.
- UNA HABILIDAD EXTRAORDINARIA PARA ANTICIPAR SITUACIONES CRITICAS.
- UN ALCANCE MAS OBJETIVO PARA LOGRAR NUESTROS PROYECTOS A TIEMPO.
- PERMITE UNA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- PERMITE UNA MEJOR INTEGRACION DE TODAS LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS DEL PERSONAL.
- PERMITE UNA MEJOR COMUNICACION DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL CON TECNICAS MODERNAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

SI LA ADMINISTRACION QUIERE CONTINUAR HACIENDO LAS ACTIVIDADES DE UNA MANERA MAS EFICIENTE, DEBE PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE UNA MANERA MAS EFICIENTE Y USANDO EL SISTEMA PERT PUEDE SER UNA TECNICA QUE AYUDE A MEJORAR LA CAPACIDAD DE LA ADMINISTRACION.

HACE SOLO UNOS CUANTOS ANOS HUBIERA SIDO IMPOSIBLE REUNIR, Y ANALIZAR, LA CANTIDAD DE INFORMACION QUE AHORA ES NECESARIA PARA LA ADMINISTRACION, EL SISTEMA DE COMPUTACION DISENADO EN ESTOS TIEMPOS, HA HECHO QUE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PUEDA MANEJAR UN VOLUMEN TREMENDO DE INFORMACION, DISMINUYENDO ASI COSTOS Y TIEMPO INVERTIDO.

ETICA PROFESIONAL:

EL SER SELECCIONADOR DE PERSONAL, IMPLICA TENER UNA GRAN RESPONSABILIDAD, COMO ETICA PROFESIONAL, YA QUE SI SE HACE UNA MALA SELECCION DEL CANDIDATO , ESTO PUEDE AFECTAR A LA VIDA FUTURA DEL CANDIDATO. POR EJEMPLO SI SE COLOCA A UN CANDIDATO EN UN PUESTO, PARA EL CUAL NO TIENE LAS HABILIDADES, O PARA EL CUAL TIENE MAS CAPACIDAD PUEDE FRUSTAR AL CANDIDATO, NO SOLO EN EL TRABAJO SINO EN SU VIDA EN GENERAL, ARRUINANDO CON ESTO SU VIDA SOCIAL, FAMILIAR, SU SALUD MENTAL, ETC.

TAMBIEN OTRO ASPECTO MUY IMPORTANTE QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA EJERCER UNA BUENA ETICA PROFESIONAL, ES EVITAR FAVORITISMOS DE AMIGOS, PARIENTES, O INCLUSIVE MUCHAS VECES SE COMETE EL ERROR DE CONTRATAR A UNA PERSONA QUE NO ES APTA PARA EL PUESTO REQUERIDO, PORQUE EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS ORDENO QUE ESA PERSONA FUERA CONTRATADA PARA DETERMINADO PUESTO, PORQUE LOS COMPROMISOS FAMILIARES O AMISTOSOS ENTRE ELLOS SON MUY FUERTES, Y POR NO QUERERLOS AFECTAR AFECTA LA VIDA DE LA EMPRESA Y LA ECONOMIA DEL PAIS.

EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PRINCIPALMENTE SE DEBE SER TOTALMENTE IMPARCIAL Y OBJETIVO, YA QUE EL ELEMENTO HUMANO ES EL RECURSO MAS IMPORTANTE QUE POSEE LA EMPRESA Y POR LO TANTO ES EL RECURSO EN EL QUE MAS SE INVIERTE DINERO, Y DE AHI QUE SI SE HACE UNA BUENA CONTRATACION OBJETIVA E IMPARCIAL SE PUEDA TENER UNA BUENA INVERSION EN NUESTROS RECURSOS HUMANOS QUE DE LO CONTRARIO LA EMPRESA PUEDE LLEGAR A LA QUIEBRA POR LA INEPTITUD DE SUS EMPLEADOS.

EL GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEBE DE TENER COMO SUS OBJETIVOS PRIMORDIALES LOS DE LA EMPRESA ; E INCLUSIVE LOS OBJETIVOS DE ESTE, DEBEN IR ACORDE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, YA QUE SI SE DEJA LLEVAR POR LA SUBJETIVIDAD E IMPARCIALIDAD DEL SER HUMANO PUEDE CAUSAR GRANDES PROBLEMAS.

EN RESUMEN, LA ETICA PROFESIONAL CONSISTE EN NO ABUSAR DEL PODER O DE LA POSICION QUE SE TIENE DENTRO DE UNA EMPRESA, EN BENEFICIO PROPIO O DE NUESTROS AMIGOS O PARIENTES PERJUDICANDO A LA EMPRESA Y A TODOS NUESTROS COMPANEROS.

TAMBIEN DENTRO DE LA ETICA PROFESIONAL PODEMOS DECIR QUE TAMBIEN NO ES ETICO ABUSAR DE LAS FACILIDADES Y OPORTUNIDADES QUE NOS BRINDA LA EMPRESA PARA DESEMPEÑAR NUESTRO TRABAJO, YA QUE EXISTEN PERSONAS QUE ABUSAN DEL

TELEFONO DE LARGA DISTANCIA, QUE SON PARA HACER LLAMADAS
PARA BENEFICIO DE LA EMPRESA, COMO ABUSO DE VIATICOS,
POR LO TANTO NO ES ETICO TODO AQUELLO QUE PERJUDICA A LA
EMPRESA EN BENEFICIO NUESTRO.

RECLUTAMIENTO:

EL OBJETIVO DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ES CUBRIR EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE TODAS LAS VACANTES QUE EXISTAN EN LA EMPRESA CON LA PERSONA IDONEA PARA EL PUESTO ADECUADO EN EL MOMENTO ADECUADO.

LOS PROPOSITOS DE LA FUNCION DE RECLUTAMIENTO SON, REALMENTE DIRECTOS: BUSCAR, EVALUAR, OBTENER APROBACION, COLOCAR Y ORIENTAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS PARA QUE OCUPEN LOS PUESTOS REQUERIDOS PARA CONDUCIR EXITOSAMENTE EL TRABAJO DE UNA ORGANIZACION.

DEBE DE ESTABLECERSE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO SIEMPRE QUE LOS RECURSOS HUMANOS DEBAN SER AUMENTADOS O RENOVADOS.

PARA HACER UN ESTUDIO DETALLADO DEL CURSO DE ACCION QUE SE DEBE DE HACER PARA SELECCIONAR Y RECLUTAR PERSONAL ADECUADO PARA LA EMPRESA, SE NECESITA TIEMPO, E INFORMACION SOBRE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, SI LA PRODUCCION ESTA SIENDO EFICIENTE, SI LOS NIVELES DE CALIDAD SON BUENOS, ESTO IMPLICA QUE EL PERSONAL QUE ESTA LABORANDO EN LA EMPRESA, ESTA HACIENDO BIEN SUS FUNCIONES.

RECLUTADOR:

EL RECLUTADOR DEBE SER UNA PERSONA CON PERSONALIDAD AGRADABLE, QUE TENGA FACILIDAD DE PALABRA, DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR, DEBE POSEER TAMBIEN UNA MUY BUENA PERCEPCION DE LAS PERSONAS, DEBE SER MUY ANALITICO, SOCIAL, DINAMICO, SEGURO DE SI MISMO, QUE SEA CAPAZ DE CAMBIAR DE ACTITUD ACORDE A LA SITUACION, DEBE SER UNA PERSONA SUMAMENTE CONFIABLE, YA QUE MANEJA INFORMACION CONFIDENCIAL.

REALMENTE SU EXPERIENCIA LA APRENDE EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO, Y SU PROFESION SE LIMITA MUCHO A SU ESPECIALIDAD, YA QUE SI QUIERE INICIARSE EN OTRO RAMO TIENE QUE COMENZAR DESDE EL PRINCIPIO EN UNA NUEVA LINEA DE TRABAJO.

SU ARTE LO PUEDE TRANSMITIR SOLO MEDIANTE UN ARDUO ADIESTRAMIENTO Y ADEMÁS EL RECLUTADOR NO PUEDE AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD MÁS QUE TRABAJANDO MÁS HORAS Y MÁS DÍAS A LA SEMANA.

UN RECLUTADOR TIENE QUE TENER LOS SIGUIENTES REQUISITOS AL INICIAR SU LABOR COMO RECLUTADOR:

- DEBE TENER CAPACIDAD PARA APRENDER RAPIDAMENTE EL LENGUAJE DE LA ORGANIZACION Y SU TECNOLOGIA.

- DEBE TENER CAPACIDAD PARA "OBSERVAR" LOS TRABAJOS QUE HAN DE SER REALIZADOS Y PARA CONOCER LAS HABILIDADES REQUERIDAS, COMO APTITUDES, CONOCIMIENTOS Y PERSONALIDAD PARA ELLOS.

- DEBE TENER DISPOSICION PARA LAS VENTAS.

- DEBE TENER LA CAPACIDAD PARA OPERAR EN MEDIO DE LA CONFUSION Y PARA IMPONER SEMBLANZA DE ORDEN.

ES INCUDABLE QUE, DENTRO DE UNA ORGANIZACION EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL ES UN ESFUERZO EN EQUIPO Y NO EL TRABAJO DE UNA SOLA PERSONA. LAS ACTIVIDADES DE UNA BUENA ORGANIZACION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EXIGE UN AMPLIO GRADO DE CONOCIMIENTO, COMO POR EJEMPLO PODEMOS DECIR QUE SE REQUIERE CONOCER QUE TIPOS DE TRABAJOS SON LOS QUE SE DEBEN DE REALIZAR EN LA ORGANIZACION, DEPENDIENDO DEL GIRO DE ESTA, CUANTAS PERSONAS SE NECESITAN PARA REALIZAR EL TRABAJO, QUE NUMERO DE PERSONAS EXISTEN EN LA ORGANIZACION, CUALES SON SUS HABILIDADES, INTERESES, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA, ETC.

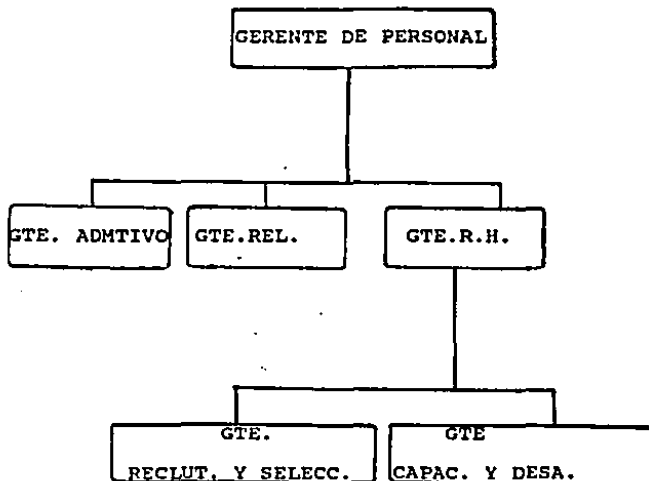
DONDE HAY QUE BUSCAR, FUERA DE LA ORGANIZACION, LAS HABILIDADES QUE SE NECESITAN, COMO PROGRAMAR LA FECHA DE PRESENTACION DE UN NUEVO EMPLEADO PARA ADAPTARLA AL PROGRAMA DE ADICIONES DE FUERZA DE TRABAJO. ETC.

ES SUMAMENTE IMPORTANTE QUE EL DIRECTIVO ESTE PREPARADO PARA NEGOCIAR ASUNTOS EN LA ENTREVISTA COMO CUANDO ESTE LE PREGUNTE, QUE ES LO QUE ESPERA DE EL, QUE HERRAMIENTAS DE TRABAJO SON LAS QUE SE LE FACILITAN, CUALES SON LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DEL PUESTO, QUE PROYECCION TIENE DENTRO DE LA EMPRESA EN UN FUTURO, Y EN CUANTO TIEMPO, ETC.

EL RECLUTADOR DEBE SER UN INDIVIDUO QUE PUEDA SER CAPAZ DE INICIAR UNA CONVERSACION CON CUALQUIER PERSONA, CON DIFERENTES NIVELES PROFESIONALES, QUE PUEDA HABLAR EN SU MISMO LENGUAJE, QUE SEA CAPAZ DE HACER SENTIR A LAS PERSONAS EN CONFIANZA Y CALMADAS, COMO TAMBIEN AL MISMO TIEMPO TENER LA CAPACIDAD DE PENSAR MAS RAPIDAMENTE QUE EL CANDIDATO QUE ESTA ENTREVISTANDO, Y SER CAPAZ DE CONCEBIR PREGUNTAS SIGNIFICATIVAS POR MEDIO DE LAS CUALES PUEDA REUNIR LA INFORMACION REQUERIDA.

ORGANIGRAMA

POSICION DEL GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
EN LA ORGANIZACION.



LEGALMENTE LA GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION Y EN SI TODAS LAS GERENCIAS SON NOMBRADAS POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EL ADMINISTRADOR, QUIENES PODRAN NOMBRAR UNO O VARIOS GERENTES GENERALES O ESPECIALES, SIEMPRE QUE NO SEAN INHABILES PARA EL EJERCICIO DEL COMERCIO, SEAN O NO ACCIONISTAS.

ESTOS GERENTES SON SIMPLEMENTE PERSONAS AUTORIZADAS PARA USAR LA FIRMA SOCIAL Y POR TANTO, SON REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD.

SU NOMBRAMIENTO SERA REVOCABLE EN CUALQUIER TIEMPO Y SUS FUNCIONES SON PERSONALES Y SUS SERVICIOS REMUNERADOS, SIN QUE PUEDAN, POR TANTO, DELEGAR SU CARGO.

ESTO CONFORME AL ARTICULO 145 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES.

LOS ADMINISTRADORES DEBEN SER NOMBRADOS POR LA ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA O POR UNA ASAMBLEA GENERAL, ADEMAS SU NOMBRAMIENTO ES TEMPORAL Y REVOCABLE, PUEDEN SER REMOVIDOS DESDE LUEGO, POR CAUSA DE RESPONSABILIDAD, SEGUN EL ART. 162 DE LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES, MEDIANTE DECISION DE ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

CUANDO LOS ADMINISTRADORES SON VARIOS, FORMAN EL CONSEJO

DE ADMINISTRACION Y PRESIDIRA EL PRIMERAMENTE NOMBRADO,
Y PARA QUE FUNCIONE LEGALMENTE DEBERA ASISTIR POR LO
MENOS, LA MITAD DE SUS MIEMBROS.

LAS RESOLUCIONES QUE TOME, PARA SER VALIDAS, NECESITAN
SER ACORDADAS POR LA MAYORIA DE LOS PRESENTES.

SI EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACION FALTARE, POR MUERTE
ALGUNO DE LOS ADMINISTRADORES, LOS RESTANTES
DESEMPENARAN LA ADMINISTRACION.

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

TITULO DEL SUPERVISOR: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

REPORTA A: NOMBRE DEL SUPERVISOR.

AREA: RECURSOS HUMANOS. DEPTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

NUMERO DE DPTO: 0340

FECHA DE ELABORACION: 2 DE NOVIEMBRE 1988

NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO: LIC. RAMON GOMEZ RETES.

PROPOSITO PRIMARIO DEL TRABAJO:

LOGRAR QUE SE CUMPLAN LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, PERFECCIONANDO LAS TECNICAS.

ACTIVIDADES ESENCIALES:

HACER LAS ENTREVISTAS DE LA MANERA MAS OBJETIVA POSIBLE A PERSONAL CALIFICADO, APTO Y ADECUADO PARA LOS PUESTOS REQUERIDOS.

ELABORAR EXAMENES PARA DESCUBRIR HABILIDADES, APTITUDES, INTERESES, PERSONALIDAD, EXPERIENCIA QUE REQUIERA EL PUESTO.

HACER JUNTAS ANUALES DE RECLUTAMIENTO EN DETERMINADAS UNIVERSIDADES DE DIFERENTES ESTADOS.

HACER ESTUDIOS DE LOS METODOS DE SELECCION PARA VER SI NUESTRA SELECCION ESTA SIENDO EFECTIVA. ETC.....

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

EL TITULAR DEL PUESTO DEBE SER PREFERENTEMENTE LIC. EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

CON TODAS LAS HABILIDADES YA MENCIONADAS DEL RECLUTADOR.

ACTIVIDADES ANALITICAS:

SUS DECISIONES AFECTAN DIRECTAMENTE A TODA LA EMPRESA, Y A TODO EL PERSONAL, COMO A LA PRODUCCION Y A LAS UTILIDADES O PERDIDAS DE LA EMPRESA.

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO:

SUS ACTIVIDADES SON BASICAMENTE DE ANALISIS, EVALUACION, Y DE DECISIONES MUY IMPORTANTES PARA TODA LA EMPRESA. DEBE SABER BUSCAR EL MOMENTO PRECISO DE CONTRATAR A UNA PERSONA VALIOSA PARA LA EMPRESA, COMO TAMBIEN ESTUDIAR LA PROYECCION DE CADA EMPLEADO DE LA EMPRESA, PARA EVITAR EL ESTANCAMIENTO DEL EMPLEADO, COMO DE LA EMPRESA A NIVEL INTERNACIONAL.

HABILIDADES INTERPERSONALES:**TIENE COMUNICACION CON:**

EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS, EL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS, DE CAPACITACION, DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Y CON EL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA.

RESPONSABILIDAD SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

COORDINA Y CONTROLA EL TRABAJO DE LOS ENTREVISTADORES COMO LA ASISTENTE DE CONTRATACION.

REQUERIMIENTOS FISICOS:

GRAN PERSONALIDAD, BUENA PRESENCIA.

CONCENTRACION MENTAL:

REALIZA ESFUERZO MENTAL EN LA ELABORACION DE PRESENTACIONES DE LA EMPRESA, COMO EN LAS ENTREVISTAS Y ANALISIS Y EVALUACION DE CANDIDATOS.

ESFUERZO VISUAL:

NINGUNO, SOLO REQUIERE DE SER BUEN OBSERVADOR.

RIESGOS Y SEGURIDAD:

ESTA EXPUESTO A VIAJES.

AMBIENTE FISICO:

NO ESTA EXPUESTO A RUIDOS MOLESTOS, PERO SI A MALOS
OLORES QUE PUEDAN OCASIONAR DETERMINADOS CANDIDATOS.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**FUENTES INTERNAS:**

SI NO EXISTE EN EL INVENTARIO EL CANDIDATO DESEADO SE ACUDIRA A LA CARTERA DE CANDIDATOS QUE SE ENCUENTRA EN ESPERA DE UNA OPORTUNIDAD Y SI TAMPOCO SE LOCALIZA AHI, SE ACUDIRA A LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO, QUE SON LOS MEDIOS DE LOS QUE SE VALE LA ORGANIZACION PARA ATRAER CANDIDATOS ADECUADOS A SUS NECESIDADES.

LA FUENTE DE ABASTECIMIENTO MAS CERCANA ES LA PROPIA ORGANIZACION Y SE REFIERE A LAS AMISTADES, PARIENTES, FAMILIARES DEL PROPIO PERSONAL, PERO TIENE SUS DESVENTAJAS POR LOS CONFLICTOS QUE SURGEN CUANDO EL CANDIDATO NO ES ACEPTADO.

LAS RECOMENDACIONES DE LOS AMIGOS Y PARIENTES SATISFECHOS SON LA MEJOR FUENTE DE RECLUTAMIENTO QUE PUEDE TENER LA EMPRESA.

SIN EMBARGO EL RECLUTAMIENTO DE PALABRA, TIENE UNA DESVENTAJA MUY GRANDE, YA QUE PUEDE CONducIR AL NEPOTISMO (DESMEDIDA PREFERENCIA QUE ALGUNOS DAN A SUS PARIENTES PARA EMPLEOS), ESPECIALMENTE EN LAS POSICIONES GERENCIALES, LO CUAL PUEDE PRODUCIR RESENTIMIENTO EN EL PERSONAL ACTUAL Y PERJUDICAR EL ESPIRITU DE TRABAJO Y LA EFICIENCIA A LARGO PLAZO.

FUENTES EXTERNAS:

SON LAS AGENCIAS DE EMPLEO, MEDIOS PUBLICITARIOS, COMO RADIO Y T.V., PERIODICO, UNIVERSIDADES, BOLSAS DE TRABAJO, SINDICATOS, PUERTA A LA CALLE ETC.

EN UN PAIS COMO MEXICO, CON GRANDES PROBLEMAS DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO, Y GRANDES CARENCIAS DE PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO, ES DE IMPORTANCIA PRESTAR A LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

MIENTRAS PARA PUESTOS EN LOS CUALES NO SE REQUIERE MAS QUE UNA PREPARACION ESCOLAR ELEMENTAL COMO SON LOS PEONES, APRENDICES, AYUDANTES, ETC. GENERALMENTE EXISTE EXCESO DE CANDIDATOS; EN CAMBIO PARA OTROS PUESTOS QUE NECESITAN DE UNA PREPARACION MAS LARGA Y FORMAL COMO INGENIEROS, CONTADORES, ADMINISTRADORES, ABOGADOS, ETC. O INFORMAL COMO LOS TORNEROS, GENERALMENTE EXISTE ESCASEZ DE CANDIDATOS ADECUADOS. ENTONCES SE RECURRE A TRAER PERSONAS QUE ESTEN LABORANDO EN OTROS LUGARES O PAISES. UNA DE LAS FORMAS DE ATRACCION ES EL OFRECIMIENTO DE MAYORES SUELDOS Y PRESTACIONES, CON LO CUAL SE ELEVAN LOS COSTOS Y SE PROVOCA INFLACION, ELEVANDO LOS PROBLEMAS ECONOMICOS DEL PAIS.

LA EFECTIVIDAD DEL RECLUTAMIENTO SERA DETERMINANTE SI LAS NECESIDADES FUERON PLANEADAS CON ANTICIPACION.

AGENCIAS DE EMPLEO DEL GOBIERNO:

EN CASI TODAS LAS CIUDADES PRINCIPALES EXISTEN AGENCIAS ESTATALES DE EMPLEO, QUE NO COBRAN NI AL PATRONO NI AL TRABAJADOR POR SUS SERVICIOS, PUESTO QUE ESTAN DESEMPEÑANDO UN SERVICIO PUBLICO. ADEMAS, TIENEN ACCESO A UNA RED NACIONAL DE FUENTES DE INFORMACION SOBRE OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y PUEDEN PRESTAR A SUS CLIENTES UNA GRAN VARIEDAD DE SERVICIOS DE PRUEBAS Y CONSEJERIA. DESGRACIADAMENTE MUCHOS PATRONOS CREEN QUE LOS TRABAJADORES BIEN PREPARADOS BUSCAN EMPLEO POR OTROS CANALES Y QUE LOS SERVICIOS DE GOBIERNO SOLO SIRVEN COMO FUENTE PARA CONTRATAR MANO DE OBRA NO CALIFICADA. LOS SERVICIOS ESTATALES DE EMPLEO ESTAN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION DEL SEGURO DE DESEMPLEO. ALGUNAS PERSONAS QUE RECIBEN ESTOS BENEFICIOS APARENTAN INTERESARSE EN UN EMPLEO PARA PODER CONTINUAR RECIBIENDO LOS PAGOS DEL SEGURO; ESTOS SOLICITANTES DEFRAUDAN CON DEMASIADA FRECUENCIA A LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL A QUIENES REMITEN.

AGENCIAS PRIVADAS DE EMPLEO:

ESTAS TIENDEN A ESPECIALIZARSE EN DESTREZAS OCUPACIONALES ESPECIFICAS, POR EJEMPLO, DE OFICINA, MANUALES, ARTESANALES, O TECNICAS. A VECES EL PATRONO PAGA LOS HONORARIOS Y A VECES EL EMPLEADO, PERO EN CUALQUIERA DE LOS DOS CASOS, ESOS HONORARIOS SUELEN SER BASTANTES ALTOS. EXISTEN COMPANIAS QUE SE ESPECIALIZAN EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL GERENCIAL.

PUEDEN BUSCAR POR TODO EL PAIS HASTA ENCONTRAR UN INDIVIDUO QUE TENGA UNA EXPERIENCIA ALTAMENTE ESPECIALIZADA, Y QUE POSEA DETERMINADOS ATRIBUTOS DE PERSONALIDAD.

ANUNCIOS:

LOS ANUNCIOS EN LOS RADIOS O EN LAS RADIODIFUSORAS LOCALES, EN LAS REVISTAS ESPECIALIZADAS Y EN LAS PUBLICACIONES PROFESIONALES, ATRAEN SOLICITANTES EN GRANDES NUMEROS, PERO DE UNA CALIDAD VARIABLE.

RECLUTAMIENTO ESCOLAR:

MUCHAS COMPANIAS MANDAN REPRESENTANTES A ENTREVISTAR ALUMNOS DE ULTIMO AÑO DE LAS ESCUELAS O UNIVERSIDADES.

ESTO LES PERMITE PRESENTAR UN CUADRO ATRACTIVO DE SUS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y HACER UNA TEMPRANA PRESELECCION DE CANDIDATOS.

RECLUTAMIENTO POR EL SINDICATO:

ESPECIALMENTE EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION Y EN LA MARITIMA, EL TRABAJADOR SE SIENTE MAS FUERTEMENTE VINCULADO A LA INDUSTRIA COMO UN TODO QUE A UNA EMPRESA EN PARTICULAR. EN ESTAS OCUPACIONES EL SINDICATO ES LA FUENTE TRADICIONAL DE EMPLEOS, Y TANTO EL PATRONO COMO EL TRABAJADOR ACEPTAN LA OFICINA DE ENGANCHE DEL SINDICATO COMO UNA COMBINACION DE AGENCIA DE COLOCACIONES Y OFICINA DE ALISTAMIENTO.

EN MENOR GRADO , LOS SINDICATOS OFRECEN TAMBIEN ESTE SERVICIO EN LAS INDUSTRIAS DE IMPRENTA, DIVERSIONES, RESTAURANTES, Y HOTELES (CUANDO ESTAN SINDICALIZADOS).

DE ACUERDO A CIERTAS INVESTIGACIONES SE HA PODIDO VER QUE EN TODAS ESTAS INDUSTRIAS EL EMPLEO ES INESTABLE POR LO CUAL LOS TRABAJADORES SE SIENTEN MAS VINCULADOS A LA INDUSTRIA MISMA QUE A UNA COMPANIA EN PARTICULAR. SIN DUDA, VEMOS QUE LA VENTAJA ES QUE LA ADMINISTRACION NO HACE GASTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

CONTACTOS PROFESIONALES:

CUANDO OCURRE UNA VACANTE, EL GERENTE LLAMA POR TELEFONO A UN AMIGO QUE PUEDE INTERESARSE EN EL EMPLEO, O SI NO, RECOMENDAR A OTRO AMIGO.

EN ESTA FORMA SE TRASLAPAN LOS CIRCUITOS PERSONALES DE AMISTADES EN GRADO TAL, QUE UN EJECUTIVO QUE OCUPE UNA BUENA POSICION PUEDE LOCALIZAR EN CUESTION DE UNOS POCOS DIAS " LAS DOS DOCENAS DE PERSONAS QUE SABEN SOBRE CIRCUITOS EN EL ESTADO SOLIDO".

RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS DE ELEVADO TALENTO:

LOS RECURSOS HUMANOS DE ELEVADO TALENTO SON ESCASOS Y SI SE LES ESCONDE SE DETERIORAN.

EL POSEER UN GRADO UNIVERSITARIO NO ES NECESARIAMENTE UNA MEDIDA CONFIABLE.

RESPECTO A LAS IGUALES OPORTUNIDADES DE EMPLEO (EEO), ES IMPORTANTE QUE LOS RECLUTADORES EVITEN PREFERENCIAS CONSIDERANDO EL SEXO, COLOR, NACIONALIDAD, ETC.

CUANDO SE RECLUTA PERSONAL DE ELEVADO TALENTO DE OTRAS FIRMAS , COMO SUCEDE CON FRECUENCIA, EL PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR ES UN TANTO DISTINTO, MUCHAS VECES SE HACE POR MEDIO DE UN INTERMEDIARIO QUE CONOCE AL EMPLEADO DE ELEVADO TALENTO, PERO NINGUNA ORGANIZACION HONORABLE DESEA SER CONOCIDA COMO PIRATA POR LAS DEMAS.

CUANDO SE ENTREVISTAN CIENTIFICOS O INGENIEROS QUE BUSCAN UN PUESTO ELEVADO Y EL ENTREVISTADOR DE EMPLEO ES INCAPAZ DE EVALUAR POR SI MISMO SUS CAPACIDADES, SE HACEN ENTREVISTAS ESPECIALES CON PERSONAL DE LA COMPANIA ESPECIALISTAS EN AREAS ESPECIFICAS.

ELEMENTOS DEL RECLUTAMIENTO:

- PLANEACION.
- OPERACIONES.
- INTEGRACION Y ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION.
- PRACTICAS.

PLANEACION:

LA PLANEACION DE PERSONAL CONSTITUYE EL SISTEMA DIRECTOR DE LA FUNCION GLOBAL DEL RECLUTAMIENTO.

EXISTEN TRES PLANES PARA ORIENTAR LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y COLOCACION QUE SON:

- EL PLAN DE LA FUERZA DE TRABAJO.
- EL PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL.
- EL PLAN DE RECLUTAMIENTO.

PARA TENER UN BUEN PLAN DE LA FUERZA DE TRABAJO SE NECESITA INFORMACION, QUE PRIMERAMENTE EL GERENTE DE FINANZAS Y EL GERENTE DE VENTAS INTEGRAN DATOS, HACIENDO

LOS PRONOSTICOS DE ESTADO DE VENTAS Y ORDENES RECIBIDAS QUE SE NECESITAN, POSTERIORMENTE QUE SE ESTIMO EL NIVEL GENERAL DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA, EL PERSONAL DE PRODUCCION E INGENIERIA DEBEN INFORMAR EL VOLUMEN DE RECURSOS HUMANOS QUE NECESITAN, PARA EL VOLUMEN DE PRODUCCION REQUERIDA.

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBE ESTAR PREPARADO CON UN PERFIL DE LA MANO DE OBRA DISPONIBLE, CON UNA EVALUACION DE LAS NECESIDADES DE PROMOCION DENTRO DE LA ORGANIZACION , DE LOS REQUERIMIENTOS DE ADIESTRAMIENTO Y READIESTRAMIENTO Y CAPACITACION, CON ANALISIS Y ESTADISTICAS DETALLADAS DE LAS RENUNCIAS, CON UN CONOCIMIENTO DE LAS TASAS DE SALARIO ACTUALES Y ESPERADAS Y CON INFORMACION PERTINENTE ACERCA DEL MERCADO DE TRABAJO.

EL PROBLEMA QUE EXISTE EN LAS EMPRESAS MEXICANAS ES QUE NO HAY UNA BUENA PLANEACION EN EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS.

TODOS LOS CAMBIOS Y PROMOCIONES DESEABLES Y TODOS LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO PARA LAS PERSONAS " DE PLANTA" REQUIEREN UN PLANEACION Y ORGANIZACION CUIDADOSAS SI LA ADMINISTRACION ESPERA RETENER LA CONFIANZA DE SUS EMPLEADOS.

EL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL DEBE INCLUIR LA IDENTIFICACION DE LOS INDIVIDUOS CLAVE EN LA ORGANIZACION CUYA CONTRIBUCION SE CONSIDERA ESENCIAL PARA SATISFACER LOS OBJETIVOS DE LA SECCION EN LA CUAL TRABAJAN.

POR EJEMPLO UN PROVEEDOR DE HERRAMIENTAS, CUYA EFICIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS ESPECIALIZADAS HACEN DE EL UN INDIVIDUO CLAVE EN UN TALLER DONDE LAS ALZAS Y ELEVADOS RITMOS DE PRODUCCION SON CRITICOS.

UNO DE LOS GRAVES PROBLEMAS QUE EXISTEN EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, RESPECTO A QUE CUANDO UN EMPLEADO SE CONVIERTE , EN UN EMPLEADO CLAVE, QUE CUMPLE BIEN SUS FUNCIONES, QUE TIENE EL DOMINIO DEL PUESTO, MUCHAS VECES SUS JEFES NO LO PROMUEVEN PORQUE PIENSAN QUE SI LO ENTRENAN PARA OTRO PUESTO QUE TIENE MAYORES FUNCIONES O MAS RESPONSABILIDAD, ESTO HACE QUE LA PRODUCCION BAJE, YA QUE TIENEN QUE ENTRENAR AL PUESTO VACANTE QUE DEJA ESTE, Y ENTRENARLO PARA OTRO PUESTO, PERO SIN EMBARGO ES UN PUNTO DE VISTA MUY NEGATIVO, YA QUE LIMITAN A LA PERSONA, Y EN LUGAR DE MEJORAR MUCHAS VECES LLEGAN A PERDER A ESTE BUEN EMPLEADO, PORQUE ENCONTRO MEJOR PUESTO EN OTRA EMPRESA. REALMENTE ESTO LO HE VISTO SUCEDER MUCHO EN PUESTOS DE LABOR DIRECTA. (PRODUCCION).

EN EL PLAN DE RECLUTAMIENTO ES IMPORTANTE QUE SE PONGA ENFASIS EN ESTE PUNTO ANTERIOR; QUE SE VEAN CUALES SON LAS ASPIRACIONES DE NUESTROS EMPLEADOS, YA SEA POR MEDIO DE ENTREVISTAS DIRECTAS, O CON LOS SUPERVISORES DEL AREA ETC, SIN EMBARGO LOS SUPERVISORES DE OPERACIONES, SON CON FRECUENCIA, IMPRECISOS EN ESTOS PUNTOS CUANDO SE LES INTERROGA RESPECTO A SUS PROPIO PERSONAL, AUNQUE SEAN EXPLICITOS ACERCA DEL RENDIMIENTO DE SUS EMPLEADOS EN LAS ASIGANCIONES ACTUALES.

TAMBIEN ANTES DE EMPRENDER UN PLAN DE RECLUTAMIENTO, DEBEN INICIARSE LOS PROGRAMAS INTERNOS DE ADIESTRAMIENTO NECESARIOS Y SE DEBEN ACUMULAR DATOS RESPECTO A ESTAS NECESIDADES E INTERESES DE LOS EMPLEADOS ACTUALES ,LO CUAL REQUIERE TIEMPO Y ESFUERZO, Y LO QUE ES MAS DIFICIL SINTETIZAR ESTA INFORMACION EN INTERES DE LA EMPRESA EN EXPANSION.

UNA DE LAS FORMAS MAS EFECTIVAS DE OBTENER TAL INFORMACION Y MANTENERLA ACTUALIZADA ES ESTABLECER Y OPERAR UN PROGRAMA CONTINUO PARA LA IDENTIFICACION Y EL DESARROLLO DE LOS CANDIDATOS A PROMOCION. ESTO REQUIERE UN TECNICA PARA PRECISAR LAS NECESIDADES DE DESARROLLO QUE AYUDARAN A CALIFICAR A CADA CANDIDATO.

LAS ESTIMACIONES DEL TIEMPO, DINERO Y PERSONAL QUE SE REQUERIRAN PARA LOGRAR UN RITMO DE CONTRATACION DADO PUEDEN SER DEDUCIDAS CON MAYOR PRECISION A PARTIR DE LA COMPARACION CON LOS RESULTADOS DE ESFUERZOS ANTERIORES.

YA QUE LAS PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS DE PERSONAL HAN SIDO PLANEADAS, YA QUE SE IDENTIFICO EL PERSONAL CLAVE, Y SE HAN HECHO PLANES PARA PREPARAR LOS FUTUROS NOMBRAMIENTOS, SE HAN DISENADO PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO ADECUADOS Y SE HAN SELECCIONADO LOS CANDIDATOS DE LA FUERZA DE TRABAJO ACTUAL. ES TIEMPO PARA COMENZAR LAS OPERACIONES DE RECLUTAMIENTO.

OPERACIONES:

PRACTICAMENTE, LA FORMA EN QUE SE LLEGUE A REALIZAR LA OPERACION DE RECLUTAMIENTO REFLEJARA LOS RIESGOS INHERENTES A UNA COLOCACION DADA.

DENTRO DE LA MAGNITUD DE LOS PROBLEMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION VEMOS QUE EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE FUENTES QUE NECESITAN SER CONSIDERADAS CUIDADOSAMENTE ANTES DE INVERTIR TODO EL PRESUPUESTO DEL RECLUTAMIENTO EN ANUNCIOS EN LOS PERIODICOS.

TAMBIEN ES MUY IMPORTANTE QUE SE MANTENGA UN EQUILIBRIO ENTRE EL COSTO Y EL TIEMPO QUE SE INVIERTE EN EL RECLUTAMIENTO, SE DEBE MEDIR QUE TAN CARO NOS CUESTA PONER UN ANUNCIO EN EL PERIODICO, LA RADIO, TELEVISION, REVISTAS CORREO, AGENCIAS DE EMPLEO, VIAJES DE RECLUTAMIENTO, ESCUELAS, UNIVERSIDADES, ETC.. Y QUE TANTO TIEMPO NOS TOMA INVERTIR EN ESTAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

COMO PUNTO IMPORTANTE PODEMOS DECIR QUE LOS CAMBIOS QUE EXISTEN DENTRO DE LA COMPANIA, DEBEN COMO OBLIGACION AUMENTAR LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO Y COLOCACION DEL PERSONAL A LO LARGO DE TODA LA COMPANIA, ES DECIR,

ESTABLECIENDO REGISTROS CENTRALIZADOS DEL PERSONAL QUE CONTIENEN DATOS BIOGRAFICOS, DE HABILIDADES Y DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.

AHORA BIEN, ALGO QUE ES DE SUMA IMPORTANCIA Y QUE LA MAYORIA DE EMPRESAS NO LO REALIZA, ES QUE EL ARCHIVO COMPLETO SE DEBE DE ACTUALIZAR AL MENOS UNA VEZ AL AÑO, LAS PROMOCIONES NORMALES Y EL PROCESO DE LOS CAMBIOS HARAN VIRTUALMENTE INUTILES LOS REGISTROS DE LAS HABILIDADES, YA QUE COMO LA TECNOLOGIA VA CRECIENDO Y LOS CONOCIMIENTOS SE VAN DESARROLLANDO, LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS TAMBIEN VAN CAMBIANDO, LO CUAL HACE QUE SE REQUIERAN DIFERENTES HABILIDADES PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES QUE REQUIERE EL PUESTO, COMO TAMBIEN LOS CONOCIMIENTOS, PERSONALIDAD, GRADO DE DIFICULTAD, EXPERIENCIA ETC.

ENCONTRAMOS QUE PARA EVALUAR LAS FUENTES , VAMOS A REQUERIR DE TRES TIPOS DE ANALISIS LOS CUALES SON: EL COSTO POR CONTRATO, TIEMPO, TRANSCURRIDO DESDE LA IDENTIFICACION DEL CANDIDATO HASTA SU CONTRATACION Y PRODUCCION DE LA FUENTE.

SEAN POR MEDIO DE RECOMENDACIONES DE NUESTROS EMPLEADOS, O QUE TAMBIEN SE HAGAN PROMOCIONES Y CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA, SOLICITUDES POR ESCRITO (CARTERA), SOLO NOS VA A REQUERIR UNA REVISION SISTEMATICA DE LOS REGISTROS DEL PERSONAL, LO CUAL NOS INCURRE EN UN BAJO COSTO DE RECLUTAMIENTO A COMPARACION, DE FUENTES COMO LAS AGENCIAS DE COLOCACION, LAS CUALES TIENEN GENERALMENTE TIENEN UN ALTO COSTO DE RECLUTAMIENTO, YA QUE INCURREN EN GASTOS COMO LOS HONORARIOS DE LA AGENCIA, EL VIAJE Y LOS GASTOS DE ESTANCIA DE LOS RECLUTADORES EN OCACIONES, ETC.

RESPECTO A LOS ESTUDIOS DEL TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE LA IDENTIFICACION DEL CANDIDATO HASTA SU CONTRATACION, ESTO VA A DEPENDER DE SI POR EJEMPLO, EL CANDIDATO SE PRESENTA ESPONTANEAMENTE, O SI EXISTEN BUENAS RECOMENDACIONES POR NUESTROS EMPLEADOS, LA UNICA RAZON QUE PUEDA EXISTIR DE RETRASO PUEDE SER EL TIEMPO QUE SE TARDE EL RECLUTADOR PARA HACER CONTACTO PERSONAL CON EL CANDIDATO.

O TAMBIEN SI SON CAMBIOS DENTRO DE LA COMPANIA, EL RETRASO QUE SE PUEDA DAR ES POR EL TIEMPO QUE HAY PARA HACER EL CONTACTO INICIAL Y EL TIEMPO QUE SE TARDE EN ENTRENAR A LA PERSONA QUE VA A OCUPAR SU PUESTO Y EN ENTRANERSE PARA EL PUESTO QUE VA A OCUPAR, ESTOS VENDRIAN SIENDO DE ESCASO RETRASO, A COMPARACION DE POR

EJEMPLO LAS RECONENDACIONES DE AGENCIAS, Y LAS DE PUBLICIDAD.

Y POR ULTIMO, RESPECTO A LA PRODUCCION DE LA FUENTE, ESTA ES PARA DETERMINAR QUE TAN EFECTIVAMENTE SE ESTA INVIRTIENDO EL TIEMPO EN UN MERCADO PARTICULAR. LA PROPORCION DE LA PRODUCCION DE LA FUENTE SE VA A DETERMINAR DIVIDIENDO EL NUMERO DE CANDIDATOS GENERADO POR CADA FUENTE ENTRE LAS CONTATACIONES PROVENIENTES DE LA MISMA.

COMO ES NATURAL, ENCONTRAMOS QUE NO ES UNA BUENA ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACION SUPONER QUE LOS LOS CANDIDATOS QUE LLEGAN A LA PUERTA, SERAN DE HECHO, RAPIDA Y ADECUADAMENTE SELECCIONADOS, YA QUE EL TRABAJO ES REALMENTE GRANDE, Y SE REQUIERE DE UN ELEVADO GRADO DE HABILIDAD.

ORGANIZACION:

DEBIDO ESENCIALMENTE A QUE EL PROCESO DE ORGANIZACION IMPLICA LA DESCOMPOSICION DEL TRABAJO EN AREAS RELATIVAMENTE HOMOGENEAS, LO SUFICIENTEMENTE ESPECIALIZADAS COMO PARA SER REALIZADAS POR LA FUERZA DE TRABAJO DISPONIBLE, PERO LOS SUFICIENTEMENTE FLEXIBLES COMO PARA PERMITIR LA REDISTRIBUCION DE LOS RECURSOS PARA LLENAR LAS ALTAS Y BAJAS DE LA ACTIVIDAD, LA ORGANIZACION DEBE COMBINAR LAS PARTES DEL TRABAJO EN TAL FORMA QUE TODA LA LABOR NECESARIA PUEDA SER REALIZADA POR LA FUERZA DE TRABAJO DISPONIBLE, SIN NECESIDAD DE PERSONAL ADICIONAL, A FIN DE PERMITIR LA EXPLOTACION COMPLETA DE LAS ESPECIALIDADES Y POTENCIALES DEL PERSONAL.

DE ACUERDO A CIERTAS EXPERIENCIAS SE HA LLEGADO A LA CONCLUSION QUE POR EJEMPLO, SI CAMBIAMOS A UN EMPLEADO DE UN DEPARTAMENTO A OTRO; DE QUIEN ES ESTA RESPONSABILIDAD? , DEL ANTIGUO JEFE, DEL NUEVO, DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, DEL DIRECTOR DE RECLUTAMIENTO, O DE QUIEN? , ES INDUDABLE QUE EL HECHO ES QUE TODOS ESTAN RELACIONADOS, TODOS DEBEN SER INFORMADOS DEL MOVIMIENTO, REALMENTE NO SE PUEDE ESTABLECER POR DEFINICION QUIENES SON LOS RESPONSABLES Y A QUIENES SE

LES DEBERA RESPONSABILIZAR, PUES NORMALMENTE VARIARA DE ACUERDO A CADA EMPRESA, COMO DE SU SITUACION.

ESTO ES SI EL DESARROLLO O CAMBO DE UN EMPLEADO SE ADAPTA MEJOR A LA OPERACION DE RECLUTAMIENTO, DEBE INCLUIRSELE EN LA OPERACION DE RECLUTAMIENTO; EN CAMBIO SI SE ADAPTA MEJOR AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, O A OTRA PARTE, AHI DEBERA INCLUIRSELE.

PRACTICAS ADMINISTRATIVAS:

AL LLEGAR A ESTE PUNTO PODEMOS VER QUE EN LA OPERACION DE CUALQUIER ORGANIZACION, RESULTAN NECESARIAS CIERTAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS SI QUIEREN LLEVAR A CABO, CONSISTENTEMENTE Y CONFIABLEMENTE, LAS POLITICAS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

ESTO ES EL RECLUTAMIENTO NO ES LA EXCEPCION, POR EJEMPLO, EL DIRECTOR DE RECLUTAMIENTO DEBE ASEGURARSE DE QUE SU PERSONAL NO REALIZA UN RECLUTAMIENTO PARA PUESTOS FICTICIOS O INEXISTENTES.

DEBE SER CAPAZ DE LOCALIZAR EL EXPEDIENTE O ARCHIVO DE UN CANDIDATO Y ASEGURARSE DE QUE NO HA PERDIDO NINGUNO, TAMBIEN LOS VIAJES DE RECLUTAMIENTO Y PUBLICIDAD DEBEN SER COORDINADOS Y PROGRAMADOS.

NORMALMENTE SON LAS ACTIVIDADES MENOS ATENDIDAS POR LOS RECLUTADORES Y POR EL MISMO GERENTE, INCLUSIVE EXISTEN CASOS EN QUE COMO LA SECRETARIA ES LA QUE LLEVA TODO EL CONTROL DE LAS SOLICITUDES DE EMPLEO, ARCHIVOS DE LOS CANDIDATOS Y EXPEDIENTES DE LOS MISMOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, SI LA SECRETARIA LLEGA A CAMBIARSE DE PUESTO O A RENUNCIAR DE LA EMPRESA, EL GERENTE COMO SUS AYUDANTES ES CUANDO FLAQUEAN, QUERIENDO LLEVAR EL CONTROL DE TODO LO QUE LA SECRETARIA LLEVABA, PORQUE NUNCA SABIAN DONDE TENIA TODO LA SECRETARIA.

POR ESO ES DE SUMA IMPORTANCIA QUE EL MISMO GERENTE TENGA BUENA COMUNICACION CON LA SECRETARIA Y SEA CAPAZ DE ENCONTRAR EXPEDIENTES, PROGRAMAR VIAJES Y PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

COMO PUNTO DE REFERENCIA, PODEMOS DECIR QUE CUANTO MEJOR SEA EL ESFUERZO INICIAL DE LA PLANEACION, MENOS PROBABLE SERA QUE OCURRA LA DUPLICACION DE RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES, Y EN CASO QUE SE CONTRATE A UNA PERSONA PARA LA CUAL NO EXISTE PLAZA DENTRO DE LA EMPRESA, EL GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ES EL RESPONSABLE DE ENCONTRARLE UN LUGAR DENTRO DE LA ORGANIZACION, EL CUAL PUEDA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA COMO DEL CANDIDATO.

RESPECTO AL TIEMPO, ESTE ES UNA VARIABLE SUMAMENTE IMPORTANTE EN CUALQUIER INTENTO DE RECLUTAMIENTO. PRIMERAMENTE DEBE LOCALIZARSE UN NUMERO DADO DE CANDIDATOS, ENTREVISTARLOS, OFRECERLES EL EMPLEO Y CONTRATARLOS EN UN TIEMPO SENALADO; LOS VIAJES DE RECLUTAMIENTO DEBEN SER PLANEADOS Y COORDINADOS CON LOS ANUNCIOS PUBLICITARIOS, DEBE DE HABER ALGUIEN PARA LA ENTREVISTA; LOS HORARIOS DE ENTREVISTA DEBEN VERSE COORDINADOS PARA LOGRAR EL MEJOR USO DEL TIEMPO DISPONIBLE, ETC.

QUE ES LA SELECCION:

ANTES DE HACER UNA SELECCION TECNICA REQUERIMOS CONOCER LA FILOSOFIA, PROPOSITOS Y OBJETIVOS GENERALES, DEPARTAMENTALES, SECCIONALES, ETC.

LA SELECCION ES EL PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRAR AL HOMBRE PARA QUE CUBRA EL PUESTO ADECUADO, A UN COSTO ADECUADO. QUE PERMITA LA REALIZACION DEL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES A FIN DE HACERLO MAS SATISFACTORIO A SI MISMO Y A LA ORGANIZACION.

MUCHAS VECES PASA QUE EN LA SELECCION SOLO SE TOMA EN CUENTA EL PUESTO VACANTE, PERDIENDO DE VISTA LAS NECESIDADES DE TODA LA ORGANIZACION.

PARA ESTO NECESITAMOS VER LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION, SU PONTENCIAL HUMANO, COMO TAMBIEN LA SATISFACCION QUE EL TRABAJADOR ENCUENTRA EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES EN EL PUESTO.

ALGUNOS CRITERIOS QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN LA SELECCION SON:

- A QUE NIVEL SE VA A SELECCIONAR. (EJECUTIVOS, EMPLEADOS, OBREROS.)

- QUE REQUISITOS EXIGE CADA PUESTO PARA SU BUEN DESEMPEÑO.

- QUE PROBABILIDADES DE DESARROLLO Y PROMOCION PUEDE OFRECERSELE A LOS CANDIDATOS.

- QUE POLITICAS Y LIMITACIONES CONTRACTUALES EXISTEN.

- QUE POSIBILIDADES DE SUELDO Y PRESTACIONES PUEDE DAR LA EMPRESA EN RELACION CON LA COMPETENCIA.

- SE ESTA SELECCIONANDO A LOS MAS APTOS O NO.

MUCHAS VECES SE HACE MAS HINCAPIE EN LA TECNICA DE SELECCION QUE EN LA CAPACIDAD PROFESIONAL QUE REQUIERE LA SELECCION, LO QUE ES FACTIBLE CON UN BUEN ENTRENAMIENTO Y SUPERVISION ADECUADOS QUE ASEGURE QUE SE ESTAN SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION, TANTO PRESENTES COMO FUTURAS.

PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL:**COLOCACION:**

PARTE DE LA TAREA DEL SELECCIONADOR ES TRATAR DE INCREMENTAR LOS RECURSOS HUMANOS POR MEDIO DEL DESCUBRIMIENTO DE HABILIDADES , APTITUDES, PERSONALIDAD, INTERESES, QUE PUEDEN APROBECHAR LOS CANDIDATOS EN SU BENEFICIO Y EL DE LA ORGANIZACION. POR EJEMPLO SI TENEMOS A UN CANDIDATO QUE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS QUE EL PUESTO REQUIERE, NO SE DEBE DE RECHAZAR AL CANDIDATO, PUEDE QUE TENGA HABILIDADES PARA OTRO PUESTO Y ENTONCES ESTE SE DEJE EN CARTERA DE LA EMPRESA. POR LO TANTO SE LE ORIENTE.

ORIENTACION:

EN CASO DE QUE NO SEA POSIBLE ACEPTAR A UN CANDIDATO ES IMPORTANTE ORIENTARLO, ES DECIR, DIRIGIRLO HACIA OTRAS POSIBLES FUENTES DE EMPLEO. LO QUE IMPLICA UN INTERCAMBIO DE INFORMACION A ESTE RESPECTO ENTRE EMPRESAS, O LA CENTRALIZACION DE ELLA EN ALGUNA OFICINA DEDICADA A ESTA TAREA.

SIN EMBARGO EN LA PRACTICA SUCEDE LO CONTRARIO, SI EL CANDIDATO NO ES ADECUADO, SE LE MIENTE DICIENDOLES QUE SU SOLICITUD SERA ESTUDIADA, Y QUE DESPUES SE LES COMUNICARA EL RESULTADO, SIENDO QUE YA SE LE RECHAZO DE ANTEMANO, Y SOLO SE DEJA AL TIEMPO A QUE RESUELVA ESTE PROBLEMA.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL NO ES TAREA FACIL YA QUE IMPLICA LA EXISTENCIA DE DISTINTAS OPINIONES DE AQUELLOS QUE ENTREVISTARON Y EVALUARON AL CANDIDATO. OTRO FACTOR QUE ES MUY IMPORTANTE ES EL GRADO DE RIESGO QUE SE CORRE AL SELECCIONAR A UN CANDIDATO INADECUADO PARA EL PUESTO REQUERIDO, CUANDO NO SE TIENE UN BUEN PROCESO DE SELECCION.

OTRO ASPECTO SOBRESALIENTE EN EL PROCESO DE SELECCION SE REFIERE A LA PROBABILIDAD DE QUE EL SELECCIONADO SEA MAS CAPAZ DE DESARROLLAR ACTIVIDADES Y TENER MAS RESPONSABILIDADES DE LAS QUE SE LE ESTAN DANDO, ESTO TAMBIEN ES DEBIDO A UN MAL PROCESO DE SELECCION, LO CUAL PUEDA FRUSTRAR AL EMPLEADO EN SU DESARROLLO PROFESIONAL.

TAMBIEN POR EJEMPLO PODEMOS MENCIONAR EL PRINCIPIO DE PETER, EL CUAL DICE QUE SI UN ADMINISTRADOR TIENE EXITO EN UNA POSICION, SU EXITO LE PROMUEVE A UNA POSICION MAS ELEVADA HASTA QUE AL FIN ES PROMOVIDO POR ENCIMA DE SU CAPACIDAD.

ES ESENCIAL QUE LAS CUALIDADES DEL CANDIDATO SE EVALUEN CON SUMO CUIDADO EN EL PROCESO DE SELECCION Y SE

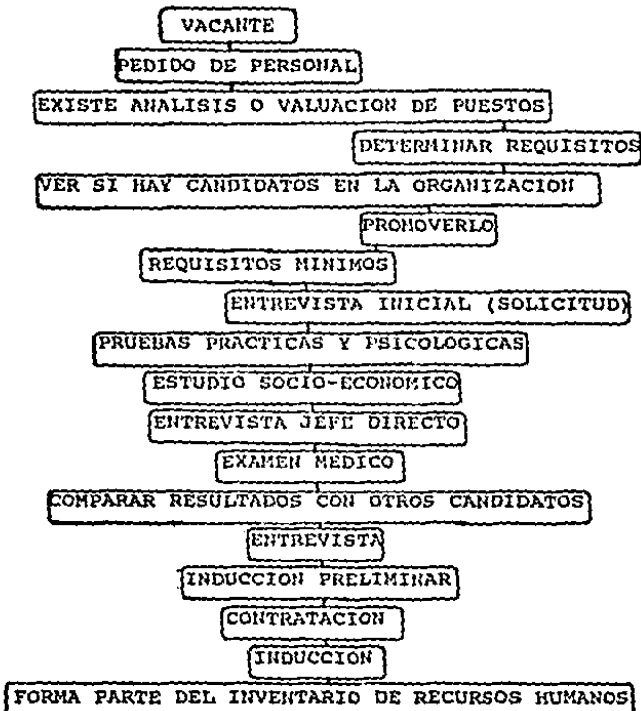
•

COMPAREN CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO.

SI UNA POSICION PRECISA LOS REQUISITOS TOTALES DEL PUESTO CON LAS CUALIDADES DEL CANDIDATO, LAS PROBABILIDADES DE CAER VICTIMA DEL PRINCIPIO DE PETER SE REDUCEN AL MINIMO. POR LO TANTO EN CUANTO MAYOR SEA EL NIVEL DE UNA POSICION, SE DEBE DE TENER MAYOR CUIDADO Y GASTAR LO CONVENIENTE PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO, YA QUE LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS SON MUY COSTOSAS PARA LA EMPRESA.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION
DE PERSONAL.

FERNANDO ARIAS GALICIA



VACANTE:

ES UN PUESTO QUE NO TIENE TITULAR. ANTES DE CUBRIR UNA VACANTE DEBEMOS ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE REDISTRIBUCION DEL TRABAJO, PARA QUE LAS TAREAS SEAN REALIZADAS POR EL PERSONAL EXISTENTE, Y SOLO EN CASO DE NO SER POSIBLE, SOLICITAREMOS SU CUBRIMIENTO.

REQUISICION:

EL REEMPLAZO Y EL PUESTO DE UNA NUEVA CREACION SE NOTIFICARAN A TRAVES DE UNA REQUISICION AL DPTO. DE PERSONAL O SELECCION, SENALANDO LOS MOTIVOS QUE LAS ESTAN OCASIONANDO, LA FECHA EN QUE DEBERA ESTAR CUBIERTO EL PUESTO, EL TIEMPO, POR EL CUAL SE VA A CONTRATAR; EL DEPARTAMENTO, TURNO, HORARIO, SUELDO.

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS:

RECIBIDA LA REQUISICION DE PERSONAL, SE RECURRIRA AL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS CON EL OBJETO DE DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS QUE DEBE SATISFACER LA PERSONA, PARA OCUPAR EL PUESTO EFICIENTEMENTE, ASI COMO EL SALARIO A PAGARSELE. UNA VACANTE ES COMO UNA PIEZA

FALTANTE EN UNA MAQUINARIA. SI NO SE TIENE LA IDEA DE LA FORMA DE LA REFACCION, NI DE SUS FUNCIONES, ES IMPÓSIBLE LLENAR EL HUECO, POR LO TANTO EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS NOS DICE LA FORMA DE LA PIEZA QUE FALTA Y SU VALOR.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

SON LAS PERSONAS QUE ACTUALMENTE ESTAN PRESTANDO SUS SERVICIOS EN LA ORGANIZACION, LO QUE PROPORCIONA LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION Y SU ACTUACION. ESTO DISMINUIRA EL PERIODO DE ENTRENAMIENTO Y PERMITIRA QUE CADA VACANTE SIGNIFIQUE LA OPORTUNIDAD DE UNO O VARIOS ASCENSOS.

PASOS DE LA SELECCION O INSTRUMENTOS DE LA SELECCION

SON CINCO:

- 1- SOLICITUD DE EMPLEO
- 2- ENTREVISTA
- 3- PRUEBAS
- 4- EXAMEN MEDICO
- 5- ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

1- SOLICITUD DE EMPLEO:

EL AREA ASIGNADA AL DPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEBE PROPORCIONAR LAS FACILIDADES ADECUADAS A FIN DE QUE RESULTE FUNCIONAL Y QUE REDUZCA AL MINIMIO LAS INCOMODIDADES QUE SURJAN ANTE LA PRESENCIA DE NUMEROSOS CANDIDATOS.

LA SOLICITUD DE EMPLEO ABARCARA BASICAMENTE DATOS PERSONALES COMO NOMBRE , EDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, IMSS, REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES, ETC. DATOS FAMILIARES, EXPERIENCIA OCUPACIONAL, PUESTO, SUELDO DESEADO, DISPONIBILIDAD PARA INICIAR LABORES, PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO, ETC. LAS SOLICITUDES DEBERAN SER BASTANTE SENCILLAS DE ENTENDER, PARA QUE LOS DIFERENTES CANDIDATOS PUEDAN CONTESTARLA.

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

ANTES DE LLENAR ESTA SOLICITUD, LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS Y CONTESTELAS CON TODA CLARIDAD. ESTOS DATOS NOS PERMITIRAN CONOCER ALGO ACERCA DE USTED PARA TRAMITAR ADECUADAMENTE SU SOLICITUD.

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S) EDAD

CALLE Y NUMERO COLONIA MUNICIPIO C.P. CIUDAD TEL.

CALLES CON LAS QUE CRUZA:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO EDO CIVIL FECHA Y LUGAR DE
MATRIMONIO

R.F.C. No. DE AFILIACION AL IMSS No. CARTILLA

No. LICENCIA RELIGION TIEMPO DE RESIDIR EN GUAD.

No. DE DEPENDIENTES. QUIENES.

RADICA CON

O-PADRES O-FAMILIA O-PARIENTES O- OTROS

VIVE EN CASA

O- PROPIA O-RENTADA O-PENSION

EMPLEO

EMPLEO QUE SOLICITA CARRERA QUE ESTUDIO SUELDO

QUE PRETENDE

CUANDO PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR

TIENE EXPERIENCIA EN OTRO TRABAJO U OFICIO

AREAS DE INTERES PORQUE MEDIO SE CONECTO CON NOSTROS

ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO

SI _____ NO _____

EN CASO NEGATIVO ESPECIFICAR LA RAZON.

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE

NOMBRE DE LA MADRE

DOMICILIO TELEFONO

DOMICILIO TELEFONO

OCUPACION FECHA DE NAC.

OCUPACION FECHA DE NACIM.

HERMANOS

NOMBRE

DOMICILIO

OCUPACION O
ESCOLARIDAD

TEL.

FECHA DE
NACIMIENTO

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	LUGAR	FECHAS	TITULO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA			
COMERCIAL			
TECNICA			
PROFESIONAL			
OTRAS			
TEMA DE TESIS	FECHA DE EXAMEN PROFESIONAL		
NUMERO DE CEDULA PROFESIONAL			
ACTUALMENTE QUE ESTUDIOS REALIZA			
NOMBRE DE LA ESCUELA	GRADO	HORARIO	

IDIOMAS

IDIOMAS	M.BIEN BIEN REG	DONDE LO APRENDIO
---------	-----------------	-------------------

HABLA

LEE

ESCRIBE

CURSOS

CURSOS ESPECIALES	INSTITUCION	DURACION	ANO
-------------------	-------------	----------	-----

MAQUINARIA Y HERRAMIENTA QUE MANEJA.

HA TENIDO ALGUNA VEZ NEGOCIO POR SU CUENTA

NOMBRE DEL NEGOCIO UBICACION RAMO DURACION

TIENE USTED OTROS INGRESOS IMPORTE MENSUAL

ESTA ASEGURADO ASEGURADORA SUMA ASEGURADORA

HA ESTADO ALGUNA VEZ DETENIDO

ORGANIZACIONES LABORALES O SINDICALES A LAS QUE HAYA
PERTENECIDO O PERTENECE.

NOMBRE

PUESTO

FECHA DE: A:

CLUBS, SOCIEDADES O PARTIDOS POLITICOS A LOS QUE
PERTENECE O HAYA PERTENECIDO:

NOMBRE

PUESTO

FECHA DE: A:

TIENE DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

TIENE DISPONIBILIDAD DE CAMBIAR DE RESIDENCIA

DIGA SUS PASATIEMPOS

TIENE AUTO. MARCA. PLACAS COLOR. MODELO

TIENE FAMILIARES LABORANDO EN ESTA EMPRESA

NOMBRE DPTO. PUESTO

ACTIVIDADES DESARROLLADAS**MOTIVO DE SEPARACION**

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO
---------------	------------------	------------------	-----------------	--------------------------------

LUGAR Y FECHA**FIRMA SOLICITANTE**

2- ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

DETECTA DE MANERA GRUESA Y EN EL MINIMO DE TIEMPO POSIBLE, LOS ASPECTOS MAS OSTENSIBLES DEL CANDIDATO Y SU RELACION CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO. COMO SON LA APARIENCIA FISICA, FACILIDAD DE EXPRESION VERBAL, HABILIDAD PARA RELACIONARSE, ETC.,

DEFINICION DE ENTREVISTA:

ES UNA FORMA DE COMUNICACION INTERPERSONAL, QUE TIENE POR OBJETO PROPORCIONAR INFORMACION O MODIFICAR ACTITUDES, Y EN VIRTUD DE LAS CUALES SE TOMAN DETERMINADAS DECISIONES.

CADA ENTREVISTA EN PARTICULAR TIENE UN OBJETIVO ESPECIFICO, EL CUAL DEBE ESTAR PREDETERMINADO PARA PODER PRECISAR EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR, LA INFORMACION QUE SE VA A REQUERIR, COMO EL AMBIENTE EN EL CUAL SE DEBE REALIZAR, Y DURACION.

ENTREVISTA DE SELECCION:

EL ENTREVISTADOR REQUIERE, COMO PROFESIONAL QUE ES, UN ADIESTRAMIENTO Y SUPERVISION ADECUADO Y UNA AUTOCRITICA QUE LE PERMITA IR VALORANDO LOS EXITOS Y LIMITACIONES EN LA REALIZACION DE LAS MISMAS. ESTO INCLUYE EL CONOCIMIENTO DE SI MISMO, QUE VA A CONTRIBUIR EN LA OBJETIVIDAD.

LA TAREA DEL ENTREVISTADOR ES PREPARAR EL AMBIENTE EN QUE SE REALIZARA LA ENTREVISTA Y EL CUAL PUEDE CONDICIONARSE, DEPENDIENDO ESTO DE LAS REACCIONES DEL ENTREVISTADO.

FASES DE LA ENTREVISTA

RAPPORT

ESTE TERMINO SIGNIFICA SIMPATIA, ES LA ETAPA DE LA ENTREVISTA EN LA QUE SE INTENTA DISMINUIR LAS TENSIONES DEL SOLICITANTE, Y AUNQUE EN SENTIDO ESTRICTO EL RAPPORT DEBE REINAR DURANTE TODA ESTA, UN TRATO CORDIAL AYUDA A ESTABLECERLO. LO QUE AYUDA A ESTABLECER EL RAPPORT ES CUANDO EL ENTREVISTADOR TRATA DE AYUDAR EXPLICANDO AL SOLICITANTE LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION, SUS PRESTACIONES, EL HORARIO, ETC.

CIMA

ETAPA QUE SE REFIERE A LA REALIZACION DE LA ENTREVISTA COMO ES:

HISTORIA LABORAL:

AQUI SE PRETENDE CONOCER LA VELOCIDAD DE PROGRESO DEL INDIVIDUO, SU ESTABILIDAD, SUS INGRESOS ECONOMICOS, SU ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD DEL JEFE, SUS HABILIDADES PARA RELACIONARSE, EN GENERAL LA MANERA EN LA QUE SE DESENVUELVE EN EL TRABAJO.

HISTORIA EDUCATIVA:

EXPLORANDO EL ULTIMO TRABAJO AL PRIMERO, ES MAS FACTIBLE LOGRAR CONTINUIDAD EN LA ENTREVISTA PASANDO A LOS ULTIMOS ANOS DE ESCOLARIDAD. EN ESTA AREA SE PRETENDE CONOCER SI HA EXISTIDO CONTINUIDAD EN SUS ESTUDIOS, DURACION DE LOS MISMOS, PAPEL QUE JUGO EN ESTE AMBIENTE (LIDER), ETC.

HISTORIA PERSONAL:

MUCHA GENTE NO LE GUSTA QUE SE METAN EN SU VIDA PERSONAL, PERO ESTA INVESTIGACION ES NECESARIA PORQUE VA DAR PAUTAS DE COMO EL EMPLEADO TAMBIEN VA A SER EN SU REALIZACION DE SU TRABAJO Y CON SUS COMPANEROS, SI ES

UNA PERSONA, QUE ES MUY AUTORITARIA CON SU FAMILIA, SI NO LE GUSTA HACER NADA EN SUS RATOS LIBRES, SOLO VER TELEVISION, SI SE HA DIVORCIADO MUCHAS VECES, LO QUE QUIERE DECIR QUE QUIZAS ES UNA PERSONA INESTABLE, ETC.

ANTES DE CERRAR LA ENTREVISTA SE DA OPORTUNIDAD AL SOLICITANTE QUE HAGA PREGUNTAS QUE ESTIME PERTINENTES.

CLASES DE PRUEBAS O EXAMENES

PRUEBAS DE RENDIMIENTO O HABILIDADES FISICAS:

EL PROCEDIMIENTO MAS SENCILLO ES DAR AL CANDIDATO UNA MUESTRA DEL TRABAJO QUE DEBE HACER, PEDIRLE QUE MUESTRE SU HABILIDAD PARA EJECUTARLO, POR EJEMPLO A LA QUE ASPIRA A SER MECANOGRFA SE LE PONE A ESCRIBIR A MAQUINA Y LUEGO SE LE CALCULA RAPIDEZ Y CORRECCION. ESTE EXAMEN ES IMPORTANTE GENERALMENTE EN PRODUCCION, YA QUE CHECA VELOCIDAD DE MANOS, DEDOS, VISION. SE PUEDE DESARROLLAR MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO.

PRUEBAS DE INTELIGENCIA:

PARA OFICIOS SENCILLOS Y DE REPETICION, LA GERENCIA A FIN DE REDUCIR LA INSATISFACCION DE LOS TRABAJADORES, PREFIERE QUE LA INTELIGENCIA DEL INDIVIDUO NO SOBREPASE CIERTO NIVEL.

NO TODOS LOS PSICOLOGOS ESTAN DE ACUERDO EN LA APLICACION DE ESTAS PRUEBAS, ALGUNOS DICEN QUE MIDEN VARIOS FACTORES, TALES COMO COMPRENSION VERBAL, APTITUD MATEMATICA, RAZONAMIENTO INTUITIVO, Y PURA MEMORIA, Y QUE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE ESTOS FACTORES VARIA DE UN EMPLEO A OTRO.

PRUEBAS DE APTITUDES:

LOS PSICOLOGOS HAN PERFECCIONADO ESTE TIPO DE PRUEBAS, CON EL PROPOSITO DE PREDECIR LAS PORBABILIDADES DE APRENDIZAJAE DE NUEVOS OFICIOS DEL CANDIDATO.

ES OBVIO DE QUE LAS PRUEBAS DE APTITUD NO MIDEN LA MOTIVACION Y ESTA PUEDE SER MAS IMPORTANTE EN EL TRABAJO QUE APTITUD MISMA. POR ESTA RAZON MUCHAS COMPANIAS COMPLEMENTAN LAS PRUEBAS DE APTITUD CON LAS DE INTERES Y LAS DE PERSONALIDAD.

PRUEBAS DE INTERES:

ESTAS MIDEN LOS INTERESES DEL SOLICITANTE, POR EJEMPLO, SI PREFIERE TRABAJAR AL AIRE LIBRE O BAJO TECHO, CON OTRAS PERSONAS O CON COSAS.

PRUEBAS DE PERSONALIDAD:

MIDEN ESTABILIDAD, MOTIVACION, INTROVERSION, INCLUSIVE ALGUNOS EXAMENES SON PROYECTIVOS. MUCHOS OBSERVADORES CREEN QUE SON MAS LOS EMPLEADOS QUE

FRACASAN EN EL EMPLEO POR DEFECTOS DE PERSONALIDAD QUE POR FALTA DE APTITUD O HABILIDAD FISICA.

UN EMPLEADO BIEN ADAPTADO PSICOLOGICAMENTE Y ALTAMENTE MOTIVADO PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO, PUEDE RESULTAR MAS VALIOSO PARA UNA COMPANIA QUE UN INDIVIDUO CON GRAN POTENCIAL PERO QUE SUFRE PERTURBACIONES EMOTIVAS O ES PEREZOSO. A VECES LA PERSONALIDAD AFECTA EL DESEMPEÑO DEL CARGO EN LAS FORMAS MAS INESPERADAS.

PARA LOS EMPLEOS GERENCIALES, LAS PRUEBAS DE PERSONALIDAD BIEN PUEDEN SER EQUIVALENTES A LAS DE MUESTRAS DEL TRABAJO, PUESTO QUE EL COMPONENTE MAS IMPORTANTE DE MUCHOS OFICIOS GERENCIALES ES LA CAPACIDAD PARA TRATAR A LAS PERSONAS.

COMO RESULTADO, MUCHAS GRANDES COMPANIAS USAN AHORA PRUEBAS DE PERSONALIDAD ESPECIALMENTE A NIVEL EJECUTIVO. HAY CENTENARES DE FIRMAS ASESORAS QUE SE ESPECIALIZAN EN SUMINISTRAR SERVICIOS DE PRUEBAS, LO MISMO QUE UN GRAN NUMERO DE SICOLOGOS DE TIEMPO COMPLETO EMPLEADOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL, Y QUE LLEVAN A CABO PROGRAMAS COMPLETOS DE PRUEBAS.

EXAMENES PSICOLOGICOS:

CON EL TIEMPO SE HAN VENIDO DESARROLLANDO TESTS Y BATERIAS DE TESTS ESPECIALES PARA AYUDAR A LA SELECCION DE CANDIDATOS PARA CONTRATACION O PROMOCION Y PARA DETERMINAR SI LLENAN LOS ESTANDARES DE HABILIDAD QUE SE HAN ENCONTRADO ADECUADOS PARA UN RENDIMIENTO SATISFACTORIO.

LOS EXAMENES PSICOLOGICOS HAN ALCANZADO UN LUGAR FIRME Y RECONOCIDO EN LA INDUSTRIA Y SE ACEPTAN GENERALMENTE COMO UN INSTRUMENTO IMPORTANTE PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

ES LA ETAPA DEL PROCESO TECNICO DE SELECCION EN DONDE SE VALORA LA HABILIDAD Y POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO, ASI COMO DE SU CAPACIDAD EN RELACION CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO Y LAS POSIBILIDADES DEL FUTURO DESARROLLO. SI EL RESPONSABLE DE LA SELECCION DE PERSONAL NO ESTA CAPACITADO EN EL MENEJO DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS, POR ETICA PROFESIONAL NO DEBE HACERLO SIN RECURRIR A LA ASESORIA DEL PSICOLOGO.

LOS RESULTADOS DE LOS TESTS, SON INTERPRETADOS Y SON ARCHIVADOS EN EL EXPEDIENTE PERSONAL DEL EMPLEADO O CANDIDATO Y SE HALLAN A DISPOSICION DEL JEFE DE PERSONAL

O DEL PROBABLE JEFE DE ELLOS.

LOS TESTS PSICOLOGICOS MIDEN EL RAZONAMIENTO Y LOGICA
QUE TENGA LA PERSONA, POSTERIORMENTE MOSTRARE UN EXAMEN
PSICOLOGICO.

PRUEBA G-10

75

(No voltee la hoja hasta que se le indique)

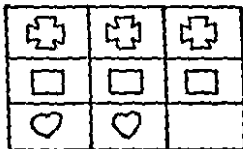
Nombre _____

Fecha _____

INSTRUCCIONES

(van a ser leídas en voz alta por el instructor)

Vea el modelo No. 1. Verá que el lado izquierdo ha sido terminado. Hay un espacio en blanco en la esquina de abajo del lado derecho que necesita llenarse.

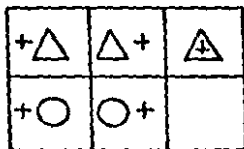


Lo que tiene que hacer para completar el modelo es dibujar la parte que hace falta en el espacio en blanco.

Llene este modelo como práctica.

Escuche atentamente lo que el instructor explica.

Ahora ensaye con la siguiente



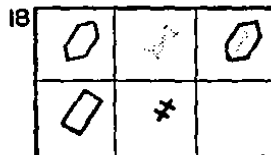
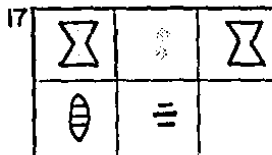
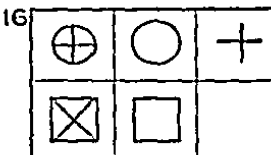
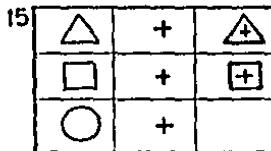
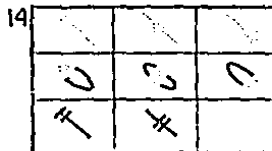
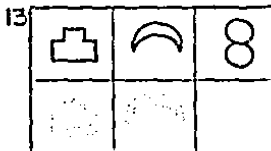
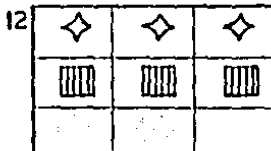
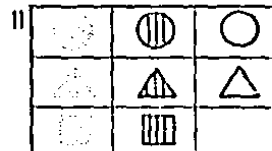
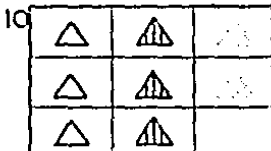
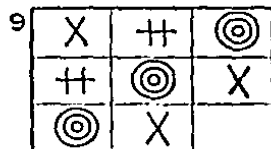
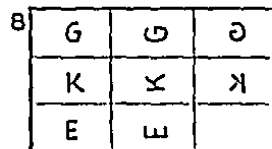
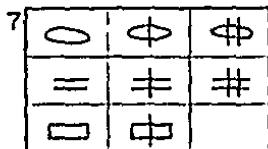
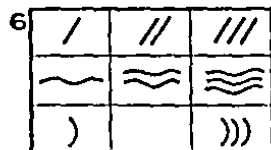
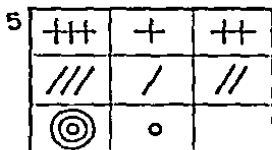
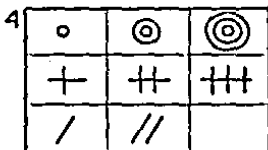
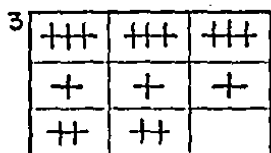
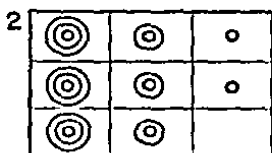
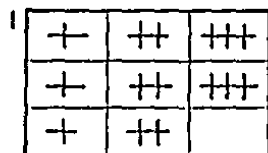
Que tiene que dibujar aquí para que en el cuadro que está vacío complete adecuadamente el modelo.

Escuche atentamente la explicación del instructor. Asegurese de entender perfectamente lo que va hacer..

Ahora van a completar 36 modelos más parecidos a estos. Tiene 8 minutos para completar tantos como puedan, es muy importante que no se tarden mucho tiempo en cada modelo. Deje los más difíciles en blanco y llenalos al último si tienes tiempo.

El instructor le dirá cuando la mitad del tiempo haya pasado.

Voltee la página y empiece.



CARACTERISTICAS DE LOS TESTS:**- VALIDEZ:**

ESTO QUIERE DECIR QUE EL TEST MIDA LO QUE DESEA MEDIR, ES LA CARACTERISTICA MAS IMPORTANTE.

- CONFIABILIDAD:

ESTO QUIERE DECIR QUE EL TEST TENGA CONSISTENCIA, QUE SI SE HACE UN TEST SIMILAR AL ANTERIOR DEBE SER MUY SIMILAR LA CALIFICACION.

LA MEJOR TECNICA PARA VALIDAR UNA PRUEBA ES ADMINISTRAR UNA SERIE (O BATERIA) DE PRUEBAS DE DISTINTOS CANDIDATOS.

LIMITACIONES DE LAS PRUEBAS:

LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS NUNCA PUEDEN SERVIR PARA PREDECIR CON EXACTITUD QUE OCURRIRA SI SE CONTRATA A UN INDIVIDUO EN PARTICULAR.

NO PUEDEN AFIRMAR EN FORMA ABSOLUTA QUE UN HOMBRE SEA MEJOR QUE OTRO; TODO LO QUE PUEDEN HACER ES DAR LAS POSIBILIDADES. EN EL MEJOR DE LOS CASOS, ESTOS RESULTADOS SOLAMENTE LE DICEN A LA ADMINISTRACION QUE

UNA MAYOR PROPORCION DE PERSONAS QUE OBTIENEN CALIFICACIONES SUPERIORES A CIERTO NIVEL, TENDRAN MAS EXITO QUE AQUELLAS QUE OBTENGAN CALIFICACIONES INFERIORES A ESE NIVEL. SIN EMBARGO LOS RESULTADOS NUNCA PUEDEN PREDECIR CON SEGURIDAD QUE DETERMINADA PERSONA VA A TENER EXITO O VA A FRACASAR.

4- EXAMEN MEDICO.

ES DE IMPORTANCIA BASICA, YA QUE INFLUYE EN LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LA PRODUCCION, INDICES DE AUSENTISMO, PUNTUALIDAD.

LA REALIZACION DE ESTE EXAMEN ES FINANCIADO POR LA EMPRESA Y DEBERA SER LLEVADA POR UN MEDICO ESPECIALIZADO EN MEDICINA DE TRABAJO, CON EL CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y RIESGOS QUE PUEDA TENER EL TRABAJADOR. LOS PUNTOS QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN EL EXAMEN MEDICO SON:

- LA CAPACIDAD FISICA NO ES IGUAL EN TODOS LOS TRABAJADORES.
- EL TIPO DE TRABAJO REQUIERE CAPACIDAD Y HABILIDAD ESPECIFICA DE DETERMINADOS ORGANOS.
- LAS CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACION PRESUPONEN UN RIESGO PARA LA ADQUISICION DE ENFERMEDADES PROFESIONALES.

TODO ESTO ES PARA EVITAR:

- A) UN MAYOR INDICE DE AUSENTISMO.
- B) LA APARICION DE ENFERMEDADES PROFESIONALES.
- C) LA DISMINUCION DEL RENDIMIENTO DEL TRABAJO.
- D) EL PELIGRO DEL CONTAGIO DE DIVERSAS ENFERMEDADES.
- E) DEFICIT EN LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS.
- F) MENOR CALIDAD DE PRODUCCION.
- G) MAS ELEVADOS NIVELES DE COSTO.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

LAS CALIFICACIONES MEDICAS SON TAN IMPORTANTES PARA LA SELECCION COMO CUALQUIER OTRO FACTOR, YA QUE POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA, LOS GERENTES DE RECLUTAMIENTO O DE CONTRATACION DE LAS EMPRESAS HAN APRENDIDO QUE CUANDO LOS ESTANDARES DE SALUD O ESCOLARIDAD SON BAJOS, ES MAS DIFICIL MANTENER LA PRODUCCION Y AUMENTAN LA PROPORCION DE ACCIDENTES Y LA ROTACION EXTERNA DE PERSONAL.

5- ESTUDIO SOCIOECONOMICO:

LA INVESTIGACION SOCIOECONOMICA DEBE CUBRIR TRES AREAS:

- PROPORCIONAR INFORMACION DE LA ACTIVIDAD SOCIOFAMILIAR, PARA CONOCER LAS POSIBLES SITUACIONES CONFLICTIVAS QUE INFLUYAN DIRECTAMENTE EN EL TRABAJO.

- CONOCER LA POSIBLE ACTITUD, RESPONSABILIDAD Y EFICACIA EN EL TRABAJO.

- CORROBORRAR LA HONESTIDAD Y VERACIDAD DE LA INFORMACION PROPORCIONADA.

EN ESTA FASE SE VERIFICAN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR EL CANDIDATO EN LA SOLICITUD, Y EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCION.

LAS AREAS QUE SE EXPLORAN SON:

ANTECEDENTES PERSONALES, INCLUSIVE EXISTEN EMPRESAS QUE SE LES PIDE SU CARTA DE POLICIA; SU ESTADO CIVIL, NACIONALIDAD, ENFERMEDADES, ACCIDENTES, ESTUDIOS, PASATIEMPOS, INTERESES, ETC.

ANTECEDENTES FAMILIARES, COMO OCUPACIONES DE LOS PADRES Y HERMANOS.

ANTECEDENTES LABORALES, COMO PUESTOS Y FUNCIONES DESEMPEÑADAS, SALARIOS PERCIBIDOS, CAUSA DE SEPARACION. SITUACION ECONOMICA; PRESUPUESTO FAMILIAR, PROPIEDADES, ETC.

DECISION FINAL:

CON LA INFORMACION OBTENIDA DE CADA UNA DE LAS DIVERSAS FASES DEL PROCESO DE SELECCION, SE EVALUA COMPARATIVAMENTE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO CON LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO ; DESPUES SE PRESENTA AL JEFE INMEDIATO Y DE SER NECESARIO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO O GERENTE DE AREA, PARA SU DECISION FINAL.

CONTROL DEL PROCESO DE SELECCION:

LA CONTRATACION NO ES EL PUNTO FINAL DE LA SELECCION, SE TRATA DE VER EL DESEMPEÑO DE LOS CANDIDATOS, PARA VER SI LAS PREDICCIONES FUERON LAS CORRECTAS, SI EL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO ESTA SIENDO COMO SE ESPERABA, SI NO, SE DEBEN INTRODUCIR CAMBIOS EN EL PROCESO DE SELECCION. EN ESTE PROCESO SE USAN LAS ENTREVISTAS DE AJUSTE, REALIZADA EN UN LAPSO DETERMINADO DESPUES DE LA CONTRATACION, DURANTE EL CUAL SE RECABAN LAS OPINIONES DEL JEFE SOBRE EL NUEVO EMPLEADO, POR UN LADO, Y LAS DE ESTE SOBRE SU TRABAJO, SU SATISFACCION EN EL MISMO, SUS COMPANEROS, SU JEFE, ETC.

TECNICAS DE SELECCION:

LOGICAMENTE, EL PRIMER PASO EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA COMPANIA ES CONSEGUIR LAS PERSONAS QUE VAN A TRABAJAR EN ELLA. ADEMAS ES UNO DE LOS PASOS MAS CRITICOS EN EL ESTABLECIMIENTO Y CRECIMIENTO DE UN NEGOCIO.

LA OFERTA DE PERSONAS CALIFICADAS LIMITA EL EXITO ORGANIZACIONAL TAN FUERTEMENTE COMO LA OFERTA DE DINERO, MATERIALES, O MERCADOS. COMO ES OBVIO, EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO O TAMBIEN LLAMADO DE ALISTAMIENTO Y SELECCION ESTA INTIMAMENTE LIGADO CON TODO EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.

ENTENDEMOS POR SISTEMA, EL CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS, PERO INDEPENDIENTES, ORGANIZADOS POR LA CONSECUION DE UN FIN COMUN.

POR EJEMPLO UN SISTEMA ES UNA PARTE, Y PARCELA DE UNA ECONOMIA NACIONAL, DE UNA FIRMA DE NEGOCIOS O DE UNA LINEA DE PRODUCCION.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EMPIEZA CON LA DECISION DE DONDE Y COMO BUSCAR TRABAJADORES, EN SEGUIDA, LOS SOLICITANTES TIENEN QUE SER EVALUADOS EN TERMINOS DE

COMO SE ACOPLAN A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES SUS PATRONES INDIVIDUALES DE PERSONALIDAD.

ES NECESARIO QUE LA SELECCION ESTE FUNDAMENTADA EN TECNICAS CIENTIFICAS, NO EN CORAZONADAS, O INTUICIONES QUE HACEN QUE EL SELECCIONADOR NO CUMPLA CON SU RESPONSABILIDAD PROFESIONAL Y HUMANA, Y SEA MUY SUBJETIVO.

VENOS QUE EXISTEN MUCHOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION, ENTRE ELLOS LAS PRUEBAS, ENTREVISTAS, FORMULARIOS DE SOLICITUD DE EMPLEO, ETC. TODOS ESTOS SIRVEN ALGUNOS MEJOR QUE OTROS, COMO MEDIOS DE PREDECIR EL COMPORTAMIENTO EN EL EMPLEO.

LA CAPACIDAD DE ESTOS INSTRUMENTOS PARA PREDECIR (QUE TECHNICAMENTE SE LLAMA VALIDEZ), PUEDE AUMENTARSE MEDIANTE CUIDADOSA INVESTIGACION Y DISENO, PERO TODO ESTO ES MUY COSTOSO, DE MODO QUE EL QUE TIENE QUE TOMAR DECISIONES SOBRE EL PERSONAL SE VE OBLIGADO A ESCOGER EL GRADO DE REFINAMIENTO DE SU PROCESO DE SELECCION, TOMANDO SIEMPRE EN CONSIDERACION EL HECHO DE QUE LAS TECNICAS EFECTIVAS SON COSTOSAS Y TIENEN IMPACTO SOBRE EL SISTEMA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

LIMITES DEL MERCADO DE TRABAJO

ES IMPORTANTE CONOCER LOS LIMITES DEL MERCADO DE TRABAJO, YA QUE PERMITE A LA GERENCIA CALCULAR LA OFERTA DISPONIBLE DE PERSONAL CALIFICADO DENTRO DEL CUAL PUEDE HACER SU RECLUTAMIENTO.

UN MERCADO DE TRABAJO CONSISTE EN UNA AREA GEOGRAFICA EN LA CUAL LAS FUERZAS DE LA OFERTA (PERSONAS QUE BUSCAN TRABAJO), Y DE LA DEMANDA (PATRONOS QUE BUSCAN GENTE PARA CONTRATAR), REACCIONAN ENTRE SI Y AFECTAN EL PRECIO DEL TRABAJO (JORNALES Y SALARIOS).

LOS LIMITES DE ESTE MERCADO DEPENDE DEL TIPO Y NUMERO DE CANDIDATOS QUE NO ESTE BUSCANDO.

POR EJEMPLO, LOS CHEFS DE HOTEL DE LA MAS ALTA CALIDAD PUEDEN TRASLADARSE DE MAINE A FLORIDA CUANDO OCURRAN VACANTES APROPIADAS, MIENTRAS QUE EN EL OTRO EXTREMO, LAS MUJERES CASADAS BUSCAN TRABAJO A UNOS POCOS KILOMETROS DE SU CASA.

UN BUEN SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO Y BUENOS CAMINOS CONTRIBUYEN A DETERMINAR EL MERCADO DE TRABAJO.

ATRACTIVO DE LA COMPANIA

PARA LOS EMPLEADOS EN POTENCIA, ALGUNAS ORGANIZACIONES SON MUCHO MAS ATRACTIVAS QUE OTRAS, POR EJEMPLO LA COMPANIA "A" ESTA DEDICADA A UNA INDUSTRIA EN EXPANSION, RENTABLE, Y PUEDE PAGAR ALTOS SUELDOS, GARANTIZAR EMPLEO PERMANENTE, PROMOCIONES RAPIDAS, TRABAJO LIMPIO, Y ATRACTIVAS PRESTACIONES ADICIONALES. ESTA COMPANIA COMO PODEMOS VER TAL VEZ NUNCA TENGA QUE RECLUTAR GENTE PORQUE ACUDEN A ELLA MUCHISIMAS PERSONAS EN BUSCA DE EMPLEO. EN CAMBIO LA COMPANIA "B", QUE ESTA EN UNA INDUSTRIA ALTAMENTE COMPETITIVA, EN LA CUAL LOS NIVELES DE UTILIDADES Y REMUNERACIONES SON RELATIVAMENTE BAJOS, TIENEN LA REPUTACION DE TRABAJO INESTABLE, Y MUCHOS DE LOS EMPLEOS QUE OFRECE IMPLICA TRABAJO SUCIO O PELIGROSO. A ESTA COMPANIA SE LE VA A DIFICULTAR RECLUTAR TRABAJADORES, ESPECIALMENTE EN EPOCAS EN QUE NO HAY TANTO DESEMPLEO, YA QUE EN MEXICO ES UNO DE NUESTROS PROBLEMAS, EL DESEMPLEO, PERO TAMBIEN LA FALTA DE PERSONAL CALIFICADO.

DECISIONES CLINICAS Y MECANICAS

LA MANERA EN QUE SE TOMA LA DECISION FINAL, FRECUENTEMENTE ES QUE EL GERENTE DE LINEA Y EL DIRECTOR DE PERSONAL, O LOS DOS JUNTOS ESTUDIAN LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD, LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS, LOS RESUMENES DE LAS ENTREVISTAS, Y TOMAN SU DECISION SOBRE LA BASE DE SU JUICIO SUBJETIVO DE ESTOS INDICES IMPERFECTOS Y DE OTROS HECHOS O PREJUICIOS QUE TENGAN A MANO. AUN CUANDO ESTE PROCESO PUEDE LLAMARSE EL ENFOQUE CLINICO, Y A VECES ES PURA CORAZONADA.

PERO LOS MAS EXPERIMENTADOS DIRECTORES DE PERSONAL CREEN QUE ESTA ES LA UNICA MANERA EN QUE SE PUEDE DAR LA DEBIDA CONSIDERACION A LOS DIVERSOS INTANGIBLES QUE SON IMPORTANTES AUN CUANDO NO SON MENSURABLES.

EN LOS ULTIMOS ANOS SE HA TRATADO DE REDUCIR ESTA SUBJETIVIDAD MEDIANTE LO QUE SE HA LLAMADO EL ENFOQUE MECANICO, EL CUAL CONSISTE EN QUE SE CUANTIFIQUEN LOS DATOS RECOGIDOS EN LAS ENTREVISTAS Y LOS FORMULARIOS DE SOLICITUD, Y JUNTO CON LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SE SOMETEN A UN COMPLICADO ANALISIS DE COMPUTADOR, CON EL FIN DE DETERMINAR LAS MAS ALTAS CORRELACIONES POSIBLES ENTRE PREDICTORES Y EL CRITERIO DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO.

AL FINAL SE ASIGNAN PONDERACIONES A CADA UNO DE LOS RENGLONES PREDICTORES, ESTO ES EN OTRAS PALABRAS, TODOS LOS INSTRUMENTOS DE SELECCION (PRUEBAS, ENTREVISTAS, SOLICITUD) SE TRATAN COMO SI FUERAN PARTE DE UNA SOLA PRUEBA.

LOS ESTUDIOS REALIZADOS HASTA LA FECHA INDICAN QUE EL ENFOQUE MECANICO PUEDE TENER MAYOR VALIDEZ QUE EL CLINICO, O EN OTROS TERMINOS, QUE LOS COMPUTADORES PUEDEN TOMAR MEJORES DECISIONES QUE LOS DIRECTORES DE PERSONAL.

EN VISTA DE ESTOS RESULTADOS, UNO SE PREGUNTA DEL PORQUE LOS DIRECTORES DE PERSONAL SIGUEN USANDO EL ENFOQUE CLINICO, Y LA RESPUESTA VIENE SIENDO, POR INERCIA, PERO UNA RAZON MAS IMPORTANTE ES QUE SOSTIENEN QUE LAS REGLAS MECANICAS DE TOMA DE DECISIONES DESARROLLADAS POR COMPUTADOR NO PUEDEN HACER POR SI SOLAS TODO EL TRABAJO PORQUE LA SELECCION REQUIERE DEL JUICIO HUMANO, POR EJEMPLO SE PODRIA DECIR QUE SI UN SOLICITANTE DE EMPLEO QUE QUIERE SER VENDEDOR, Y SUFRE DE UN HORRIBLE OLOR A SUDOR, POR MEDIO DEL ENFOQUE MECANICO NUNCA NOS PODRIAMOS DAR CUENTA, Y POR LO TANTO ESTA CARACTERISTICA DECISIVA NO SE OBSERVARA NI SE CONSIDERARA ADECUADAMENTE.

ADEMAS EL ENFOQUE MECANICO ES COSTOSO DE DESARROLLAR SI BIEN UNA VEZ DESARROLLADO PERMITA QUE LAS DECISIONES LAS TOMEN LOS OFICINISTAS EN LUGAR DE FUNCIONARIOS MEJOR

PAGADOS, SE PUEDE VOLVER ANTICUADO A MEDIDA QUE CAMBIAN
LOS REQUISITOS DEL OFICIO Y ADEMAS SOLO SIRVE PARA
EMPLEOS PARA LOS CUALES SE CONTRATAN NUMEROS GRANDES DE
HOMBRES.

PROBLEMAS PRACTICOS DE LA SELECCION Y EL RECLUTAMIENTO:

UNO DE LOS PROBLEMAS MAS IMPORTANTES Y COMUNES DE LAS EMPRESAS EN MEXICO ES QUE NO EXISTE UNA BUENA PLANEACION, Y POR LO TANTO EXISTEN PROBLEMAS COMO EL QUE NO TODOS LOS PUESTOS TIENEN SU DESCRIPCION, ESTO SE DA EN NIVELES QUE NO APARECEN EN EL ORGANIGRAMA COMUNMENTE O QUE TAMBIEN COMO TODO VA CAMBIANDO Y SE VA DESARROLLANDO COMO ES LA TECNOLOGIA, TAMBIEN SON LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO, Y POR LO TANTO SE NECESITA IR CAMBIANDO Y ACTUALIZANDO LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS, HACIENDO UN ANALISIS DE LOS PUESTOS, ETC, YA QUE ESTO VA A AYUDAR AL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE NUEVOS CANDIDATOS O PARA PROMOCIONAR EMPLEADOS DE LA MISMA EMPRESA, PARA SABER CUALES HABILIDADES REQUIERE EL PUESTO, QUE PERSONALIDAD DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO, QUE CONOCIMIENTOS, SI DEBIDO AL NUEVO EQUIPO QUE VA A MANEJAR REQUIERE DE CONOCIMIENTOS DE INGLES O INCLUSO DOMINARLO, EN CASO QUE MANEJE LLAMADAS DEL EXTRANJERO, ETC...

OTROS DE LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN ES QUE LA MAYORIA DE LOS EMPLEADOS NO CONOCEN CUALES SON SUS OBJETIVOS PRINCIPALES, TAMBIEN NO CONOCEN EL LUGAR QUE SU PUESTO OCUPA EN EL ORGANIGRAMA, ESTO SE DA MUCHO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS, DONDE COMO TODAS EXISTEN PUESTOS DE

LABOR DIRECTA Y AUXILIARES , QUE NO SON PUESTOS EJECUTIVOS, PERO SI SON IMPORTANTES PARA LA EMPRESA, Y LO QUE OCASIONA ESTO ES QUE EL EMPLEADO TAMPOCO SEPA QUE PROYECCION TIENE PARA UN FUTURO, QUE REQUISITOS NECESITA TENER PARA ALCANZAR EL SIGUIENTE PUESTO ETC, LO CUAL TRAE COMO CONSECUENCIA EL ESTANCAMIENTO DE LAS PERSONAS, Y SU FALTA DE SUPERACION PERSONAL.

OTRO DE LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN ES QUE A MUCHOS EMPLEADOS QUE SI CONOCEN SU PROYECCION FUTURA DENTRO DE UNA EMPRESA, Y SE LES HABLA Y SE LES DICE QUE SI QUIEREN SUBIR DE PUESTO REQUIEREN DE UNA LICENCIATURA O EN OCASIONES DE UNA CARRERA TECNICA, Y CUANDO LOS EMPLEADOS SON DE BAJOS RECURSOS Y SE LES LOGRA CONSEGUIR UNA BECA POR MEDIO DE LA MISMA COMPANIA, MUCHOS DE LOS EMPLEADOS QUE A PESAR DE HABER ELLOS TENIDO LA OPORTUNIDAD DE SER BECADOS POR LA EMPRESA, MUCHOS DESERTAN LA CARRERA O SE LES DA DE BAJA POR MUY BAJOS PROMEDIOS E INCLUSIVE POR FALTAS, LO QUE NOS DA A VER QUE LA MENTALIDAD DEL MEXICANO MUCHAS VECES NECESITA CAMBIARSE PARA TENER ESAS GANAS DE SUPERACION, POQUE SOLO ASI PODEMOS SER ALGUIEN Y ADEMAS DE AYUDAR A LA SOCIEDAD EN GENERAL, AYUDAMOS A NUESTRO PAIS A SALIR ADELANTE.

MUCHOS DE LOS EMPLEADOS QUE DESERTAN SU CARRERA ES POR FALTA DE MOTIVACION, O TAMBIEN POR FALTA DE COSTUMBRE DE ESTUDIAR, FLOJERA, O QUE PREFIEREN NO SACRIFICAR MUCHOS

PLACERES DE LOS CUALES PODRIAN TENER EN LUGAR DE ESTUDIAR, COMO ESTAR CON SU FAMILIA, DORMIR O SALIR A PASEAR.

AHORA BIEN UNO DE LOS TANTOS PROBLEMAS QUE TIENE TODA EMPRESA MEXICANA ES QUE EXISTE PERSONAL MEDIOCRE QUE TIENE MUCHO TIEMPO EN EL MISMO PUESTO, LO CUAL ES MALA SENAL, YA QUE UN EMPLEADO QUE MUCHAS VECES TIENE MUCHO TIEMPO EN EL PUESTO, TIENDE A NO SER CREATIVO, Y TRATA DE NO CAMBIAR, LO CUAL ESTANCA A LA CIA. JUNTO CON TODOS LOS EMPLEADOS CON LOS QUE CONVIVE, YA QUE MUCHOS DE ESTOS EMPLEADOS YA NO LES INTERESA EL TRABAJO, NI SUBIR DE PUESTO, PORQUE MUCHOS PIENSAN PARA QUE ME MUEVO? SI AQUI TENGO UN SUELDO FIJO, Y NO TENGO PORQUE PREOCUPARME DE NADA, ESTO ES UN PROBLEMA PARA LAS EMPRESAS PORQUE MUCHAS VECES TEMEN A LIQUIDAR A UNA PERSONA CON TANTA ANTIGUEDAD, PERO LO PEOR ES QUE ESA GENTE CONTAGIA SU MEDIOCRIDAD A TODOS LOS EMPLEADOS QUE RODEAN A ESTE, PERJUDICANDOSE Y PERJUDICANDO A LA EMPRESA Y AL PAIS EN GENERAL.

TAMBIEN OTRO DE LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN ES QUE EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS Y EN SI EL MEXICANO REQUIERE DE UNA MAYOR CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y ESPECIALIZACION. EXISTE UN GRAN PORCENTAJE DE LA POBLACION QUE NO HA ESTUDIADO NI UNA CARRERA, QUE SOLO TIENEN PREPARATORIA, Y MUCHOS MAS CON SOLO SECUNDARIA O

PRIMARIA. LO CUAL HACE QUE LA SELECCION DE PERSONAL SEA AUN MAS DIFICIL.

TAMBIEN POR ESO EXISTE QUE EN MEXICO SON CONTRATADOS PERSONAL EXTRANJERO EN PUESTOS DIRECTIVOS O EJECUTIVOS, Y SIN EMBARGO EN EL EXTRANJERO, COMO EUROPA, ESTADOS UNIDOS, JAPON, NUNCA ES CONTRATADO UN MEXICANO PARA UN PUESTO EJECUTIVO, YA QUE DAN PREFERENCIA A LOS NACIONALES, PERO ESTO SE DEBE A QUE SE CONTRATA PERSONAL EXTRANJERO EN PUESTOS DIRECTIVOS, PORQUE LA GENTE CON ESA PREPARACION ES MUY ESCASA EN MEXICO, POR LO TANTO SI QUEREMOS QUE NUESTRAS EMPRESAS SEAN EXPORTADORAS Y COMPITAN CON EN EXTRANJERO, SE DEBE MEJORAR LAS TECNICAS DE EDUCACION, COMO TAMBIEN CAMBIAR LA ACTITUD DEL MEXICANO, TRATAR DE SUPERARNOS. .

TAMBIEN EXISTE EL PROBLEMA DE QUE LOS GERENTES PONEN MUCHAS VECES MAS ATENCION A LA PRODUCCION, QUE A LOS RECURSOS HUMANOS, YA QUE MUCHAS VECES LAS EMPRESAS TIENEN QUE CUMPLIR CON UN ESTANDAR DE PRODUCCION, POR EJEMPLO SE PRESENTA MUCHO QUE EN LAS EMPRESAS MAQUILADORAS O DE PRODUCCION, DONDE EXISTEN GRAN NUMERO DE PUESTOS DE LABOR DIRECTA (OBREROS), LOS CUALES MUCHOS DE ESTOS SON MUY METODICOS Y TEDIOSOS, CON LOS ANOS LOS EMPLEADOS SE VAN CANSANDO DE HACER LA MISMA OPERACION UNA Y OTRA VEZ, Y LOS GERENTES EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES NO PREFIEREN QUE HAYA UNA ROTACION CRUZADA, ES

DECIR QUE EXISTA INTERCAMBIOS DE PUESTOS, LO CUAL AUMENTARIA LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS Y EN CASO DE VACANTES, PUEDEN SER CUBIERTAS POR LOS MISMOS EMPLEADOS, PERO ESTO DISMINUIRIA AL PRINCIPIO UN POCO LA PRODUCCION, PORQUE SE NECESITARIA ENTRENAR A CADA PERSONA EN EL NUEVO PUESTO, PERO A LA LARGA, PODRIA SER MAS BENEFICO, YA QUE NUESTRO PERSONAL, TIENE MAS CAPACIDADES, HABILIDADES, PARA DESARROLLAR DIFERENTES PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA, Y POR LO TANTO TENDRA UNA VISION MAS GENERAL DE LO QUE SE HACE EN LA EMPRESA.

PERO ESTE PROBLEMA SE DA PORQUE LA PRODUCCION DISMINUIRIA, EN TANTO QUE SE ENTRENA AL PERSONAL, PERO ESTO VIENE A LA LARGA A CAUSAR UN PROBLEMA DE MAYOR MAGNITUD, YA QUE LOS EMPLEADOS QUE ESTAN CANSADOS DE REALIZAR LA MISMA OPERACION UNA Y OTRA VEZ, MES POR MES, O AÑO POR AÑO, Y VE QUE NO LO QUIEREN MOVER DE ESE PUESTO PORQUE NO LES CONVIENE SEGUN ELLOS, PORQUE AFECTA A LOS ESTANDARES DE PRODUCCION, ESA PERSONA MUCHAS VECES TERMINA POR IRSE DE LA EMPRESA, LO CUAL HACE QUE LA EMPRESA PIERDA MUCHO DINERO, EN ENTRENAR A OTRA PERSONA, Y QUE PIERDA QUIZA UN EMPLEADO VALIOSO TAMBIEN, EL CUAL LE COSTO ENTRENARLO, Y EL CUAL LE HACE PERDER MUCHO DINERO A LA COMPANIA.

ADEMAS PARA PODER CONSEGUIR MAQUINARIA MAS MODERNA Y AUTOMATIZADA PARA LA PRODUCCION, EN EL CASO DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES, QUE TIENEN EMPRESAS POR TODO EL MUNDO, POR EJEMPLO SI SE QUIERE CONSEGUIR MAQUINARIA AUTOMATIZADA PARA MEXICO, EL PAIS EXTRANJERO VE DE ACUERDO A LA PRODUCCION SI LE CONVIENE INVERTIR EN MEXICO Y SI VE QUE LA PRODUCCION ES BAJA , PREFERE INVERTIR EN OTROS PAISES QUE TENGAN MAS PRODUCCION, LO QUE HACE QUE LOS GERENTES, SIEMPRE SE PREOCUPEN MAS POR LA PRODUCCION, QUE POR EL ELEMENTO HUMANO.

TAMBIEN SE REQUIERE DE UN SISTEMA MAS DIRECTO DE RESOLVER PROBLEMAS, ENTRE OBRERO Y DIRECTOR, POR EJEMPLO SI UN OBRERO TIENE UNA IDEA MUY VALIOSA PARA LA EMPRESA TIENE QUE DECIRSELA A SU JEFE, SI ESTE LA ACEPTA, SE LA PASA A SU JEFE Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA QUE LLEGA A LA PERSONA QUE TOMA LA DECISION, Y COMO ES COMUN, MUCHAS VECES POR LA MAYORIA DE INTERMEDIARIOS QUE EXISTEN, NO SE LOGRA EL OBJETIVO, O NI SIQUIERA LLEGA LA IDEA AL QUE TOMA LA DECISION.

EXISTEN TAMBIEN VARIOS PROBLEMAS EN EL RECLUTAMIENTO COMO POR EJEMPLO EN EL CASO DE LOS ENTREVISTADORES, QUE SE HA PRESENTADO EL CASO QUE UN CANDIDATO ACUDE A HACER SU SOLICITUD Y POSTERIORMENTE ES ENTREVISTADO, Y COMO NO

SE LE HABLA EN SEIS MESES, ESTE ACUDE NUEVAMENTE Y LLENA OTRA SOLICITUD, PERO ESTA VEZ ES ENTREVISTADO POR OTRA PERSONA DIFERENTE, Y SE DA EL CASO QUE LAS CONCLUSIONES DE CADA ENTREVISTADOR SON DIFERENTES, ESTO SUCEDE CUANDO SOLO SE LE ENTREVISTA AL PERSONAL Y SE DAN LAS CONCLUSIONES, DE SI SE ACEPTA O NO PARA OTRA ENTREVISTA Y VER POSIBILIDADES DE QUE LA PERSONA SE CONTRATE O NO. QUE ES ESTO LO QUE SUELE SUCCEDER EN LA MAYORIA DE OCACIONES.

ESTE ERROR SUCEDE PORQUE LAS ENTREVISTAS SON MUY SUBJETIVAS, YA QUE CADA ENTREVISTADOR TIENE DIFERENTE FORMA DE PERCIBIR A LAS PERSONAS.

ENTRE MAS ALTO SEA EL NIVEL DE PREPARACION DE LA PERSONAL ES MAS DIFICIL EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION, YA QUE SE REQUIEREN TECNICAS MAS ESPECIALIZADAS QUE TAN SOLO ENTREVISTAS.

POR EJEMPLO SI VAMOS A CONTRATAR A UN OBRERO QUE REQUIERE HABILIDAD MANUAL Y VISUAL, COMO ARITMETICA, SE LE HACE UN EXAMEN, NO SOLO UNA ENTREVISTA, Y CON ESO NOS PODEMOS DAR CUENTA SI LA PERSONA ES APTA PARA EL PUESTO O NO, PERO EN PUESTOS QUE REQUIEREN DE UNA MAYOR CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO, COMO TOMA DE DECISIONES ES MAS DIFICIL.

OTRO DE LOS PROBLEMAS QUE EXISTEN DENTRO DE LAS EMPRESAS ES QUE MUCHAS VECES LOS SUPERVISORES O JEFES DAN DEMASIADA FLEXIBILIDAD A LAS FUNCIONES DEL PUESTO CON

RESPECTO A EL COSTO POR CONTRATO, VA A DEPENDER POR MEDIO DE QUE FUENTE CONTRATAMOS A NUESTRO PERSONAL, POR EJEMPLO SI NOSOTROS, TRATAMOS DE QUE LAS CONTRATACIONES SEAN POR MEDIO DE RECOMENDACIONES DE NUESTROS EMPLEADOS, O QUE TAMBIEN SE HAGAN PROMOCIONES Y CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA, SOLICITUDES POR ESCRITO (CARTERA), SOLO NOS VA A REQUERIR UNA REVISION SISTEMATICA DE LOS REGISTROS DEL PERSONAL, LO CUAL NOS INCURRE EN UN BAJO COSTO DE RECLUTAMIENTO A COMPARACION, DE FUENTES COMO LAS AGENCIAS DE COLOCACION, LAS CUALES TIENEN GENERALMENTE UN ALTO COSTO DE RECLUTAMIENTO, YA QUE INCURREN EN GASTOS COMO LOS HONORARIOS DE LA AGENCIA, EL VIAJE Y LOS GASTOS DE ESTANCIA DE LOS RECLUTADORES EN OCACIONES, ETC.

RESPECTO A LOS ESTUDIOS DEL TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE LA IDENTIFICACION DEL CANDIDATO HASTA SU CONTRATACION, ESTO VA A DEPENDER DE SI POR EJEMPLO, EL CANDIDATO SE PRESENTA ESPONTANEAMENTE, O SI EXISTEN BUENAS RECOMENDACIONES POR NUESTROS EMPLEADOS, LA UNICA RAZON QUE PUEDA EXISTIR DE RETRASO PUEDE SER EL TIEMPO QUE SE TARDE EL RECLUTADOR PARA HACER CONTACTO PERSONAL CON EL CANDIDATO.

O TAMBIEN SI SON CAMBIOS DENTRO DE LA COMPANIA, EL RETRASO QUE SE PUEDA DAR ES POR EL TIEMPO QUE HAY

PARA HACER EL CONTACTO INICIAL Y EL TIEMPO QUE SE TARDE EN ENTRENAR A LA PERSONA QUE VA A OCUPAR SU PUESTO Y EN ENTRANERSE PARA EL PUESTO QUE VA A OCUPAR, ESTOS VENDRIAN SIENDO DE ESCASO RETRASO, A COMPARACION DE POR EJEMPLO LAS RECOMENDACIONES DE AGENCIAS, Y LAS DE PUBLICIDAD.

Y POR ULTIMO, RESPECTO A LA PRODUCCION DE LA FUENTE, ESTA ES PARA DETERMINAR QUE TAN EFECTIVAMENTE SE ESTA INVIRTIENDO EL TIEMPO EN UN MERCADO PARTICULAR. LA PROPORCION DE LA PRODUCCION DE LA FUENTE SE VA A DETERMINAR DIVIDIENDO EL NUMERO DE CANDIDATOS GENERADO POR CADA FUENTE ENTRE LAS CONTATAIONES PROVENIENTES DE LA MISMA.

COMO ES NATURAL, ENCONTRAMOS QUE NO ES UNA BUENA ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACION SUPONER QUE LOS CANDIDATOS QUE LLEGAN A LA PUERTA, SERAN DE HECHO, RAPIDA Y ADECUADAMENTE SELECCIONADOS, YA QUE EL TRABAJO ES REALMENTE GRANDE, Y SE REQUIERE DE UN ELEVADO GRADO DE HABILIDAD.

CONCLUSIONES

EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEBE SER DE LO MAS IMPARCIAL, OBJETIVO Y PROFESIONAL POSIBLE. LAS PROMESAS HECHAS POR LOS RECLUTADORES NO DEBEN EXAGERAR A LA COMPANIA NI A CUALQUIER PUESTO EN LA PLANTA, NI LAS PRESTACIONES, YA QUE LOS EMPLEADOS AL COMENZAR A LABORAR EN LA EMPRESA VAN A SENTIRSE INCONFORMES, CREYENDO QUE NO SE LES DIO LO QUE SE LES PROMETIO, Y ESO ES UNO DE LOS ERRORES MAS FRECUENTES DE LAS EMPRESAS CUANDO SE TRATA DE CONTRATAR A UNA PERSONA A LA CUAL SE LE QUIERE HACER SENTIR MUY BIEN, DICRIENDOLES QUE SE LES VAN A DAR CURSOS CADA DETERMINADO TIEMPO, QUE PUEDEN ESTAR BECADOS POR LA EMPRESA EN CIERTOS ESTUDIOS, Y MUCHAS VECES LA EMPRESA NO PUEDE CUMPLIR, Y AL FINAL LOS EMPLEADOS ESTAN DESCONTENTOS PORQUE NUNCA SE LES DIO LO QUE SE LES PROMETIO CUANDO INGRESARON A LA EMPRESA.

RESPECTO A LAS EMPRESAS PEQUENAS Y MEDIANAS, LA MAYORIA NO POSEE DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEFINIDO, PERO ESTO NO QUIERE DECIR QUE NO LLEVEN LAS MISMAS FUNCIONES QUE SE DEBEN LLEVAR CUANDO SE RECLUTA Y SE SELECCIONA PERSONAL, YA QUE LOS RECURSOS HUMANOS SON EL ACTIVO MAS IMPORTANTE QUE POSEE TODA EMPRESA, Y SI NO

SE LE RECLUTA Y SELECCIONA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA Y DE LOS EMPLEADOS, PUEDE LLEVAR A LA EMPRESA A LA RUINA.

ESTAS EMPRESAS TAMBIEN DEBEN DE TENER UN SISTEMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS, PARA QUE LA EMPRESA PUEDA IR CRECIENDO Y TENER UNA PROYECCION PARA UN FUTURO, PODER COMPETIR Y NO DESAPARECER DEL MERCADO.

ATRAER CANDIDATOS BIEN CALIFICADOS ES SOLO EL PRIMER PASO EN EL PROCESO DE ADQUIRIR NUEVOS EMPLEADOS. VIENE EN SEGUIDA EL DESARROLLO DE TECNICAS PARA SELECCIONAR ENTRE DICHS SOLICITANTES LOS QUE SE DEBAN ACEPTAR.

LA ADMINISTRACION NO QUIERE CONTRATAR UN EMPLEADO QUE DESPUES VA A ABANDONAR EL PUESTO O QUE RESULTE INCOMPETENTE. LOS COSTOS DE CONTRATAR Y ADIESTRAR SON GENERALMENTE ALTOS. COLOCAR A UN TRABAJADOR RELATIVAMENTE NO CALIFICADO EN NOMINA PUEDE COSTAR VARIOS CENTENARES DE DOLARES, Y SI SE TRATA DE UN PROFESIONAL O GERENTE, VARIOS MILLARES DE DOLARES. ADEMAS LAS NORMAS SINDICALES Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES Y DE LA COMUNIDAD LIMITAN LA FACULTAD DE LA ADMINISTRACION PARA DESPEDIR A LOS QUE NO ALCANZAN A CUMPLIR CON LAS NORMAS DE RENDIMIENTO. POR LO TANTO, EN VISTA DE TANTAS PRESIONES, LA

ADMINISTRACION MUCHAS VECES EVITA ADQUIRIR COMPROMISOS PERMANENTES, COMO POR EJEMPLO, SE PUEDE OBSERVAR QUE LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS TIENEN UN PERIODO DE PRUEBA PARA VERIFICAR SU SISTEMA DE SELECCION, ESTO ES, EL TRABAJADOR RECIEN CONTRATADO NO ES UN EMPLEADO DE PLANTA HASTA QUE HAYA COMPLETADO SATISFACTORIAMENTE UN PERIODO DE UNO O TRES MESES, O A VECES DE HASTA UN AÑO.

AL LLEGAR A ESTE PUNTO, VEMOS QUE LAS EMPRESAS DESARROLLAN METODOS DE CONTRATACION MAS COMPATIBLES CON SU CRITERIO PERSONAL DE SELECCION, PERO QUE SON DIFERENTES EN CADA EMPRESA.

NORMALMENTE UN EMPLEADO INEXPERTO, SOLO TIENE LA VAGA IDEA EN CUANTO A SUS POSIBILIDADES DE EMPLEO, ES PROBABLE QUE ACEPTÉ VARIOS EMPLEOS DURANTE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS, QUE VIENE SIENDO EL PERIODO DE PRUEBA, SIN EMBARGO EL EMPLEO QUE ESCOJA COMO DEFINITIVO DEPENDERA DE LAS CRECIENTES RESPONSABILIDADES DE FAMILIA Y EXPECTATIVAS REALISTAS, COMO DE QUE ENCUENTRE VERDADERA SATISFACCION EN EL EMPLEO.

TAMBIEN EJERCEN INFLUENCIA DEFINITIVA SOBRE LOS EMPLEOS QUE EL CONSIDERE ACEPTABLES, EL OFICIO QUE HACIA SU PADRE, LAS ASPIRACIONES QUE FOMENTA LA FAMILIA, SU NIVEL DE EDUCACION, ETC. QUE SON ASPECTOS QUE TAMBIEN SON ESTUDIADOS EN LA SELECCION DEL CANDIDATO.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE, SON LAS EMPRESAS QUE NECESITAN DESTREZAS ESPECIALES , A MENUDO RECLUTAN TRABAJADORES QUE YA ESTAN EMPLEADOS PERO QUE ESTAN BUSCANDO UN TRABAJO MEJOR. TODO EMPLEO TIENE SUS DESVENTAJAS; TODOS NOS REBELAMOS HASTA CIERTO PUNTO CONTRA LA AUTORIDAD O ESTAMOS CONVENCIDOS DE QUE NUESTRAS CAPACIDADES NO SE APRECIAN O NO SE RECOMPENSAN, COMO NOSOTROS QUISIERAMOS. POR LO TANTO PODRIA ESPERARSE QUE LA MAYOR PARTE DE LOS EMPLEADOS ESTUVIERAN CONSTANTEMENTE BUSCANDO MEJORES EMPLEOS, PERO EL HECHO ES QUE EN CUALQUIER MOMENTO SOLO HAY UN PEQUEÑO PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE ESTEN BUSCANDO OTROS PUESTOS. ESTO GENERALMENTE SE DEBE A QUE MUCHAS VECES LOS AMIGOS CONVENCEN A LOS EMPLEADOS DE QUE LOS EMPLEOS SON ESCASOS Y QUE ES PREFERIBLE QUEDARSE DONDE UNO ESTA, A PESAR DE LAS DESVENTAJAS QUE PUEDA UNO TENER; OTRO ASPECTO ES LA ANTIGUEDAD, YA QUE HAY EMPLEOS QUE DAN MEJORES PRESTACIONES A LOS DE MAYOR ANTIGUEDAD. COMO REGLA GENERAL, PODEMOS VER QUE, EL DESCONTENTO CON EL EMPLEO ACTUAL NO LLEVA AL TRABAJADOR A BUSCAR ACTIVAMENTE UNO NUEVO, PERO SI LO HACE MAS RECEPTIVO A LOS AVISOS, RUMORES Y OFERTAS QUE LE PUEDAN LLEGAR. POR LO TANTO ES INDUDABLE, QUE LA BUSCA ACTIVA DE TRABAJO NO SUELE EMPEZAR HASTA QUE SE ENCUENTRE EL EMPLEADO DESOCUPADO.

EN CUANTO A LA ENTREVISTA, ENCONTRAMOS QUE SON DOS LAS
DIMENSIONES BASICAS QUE SE IMPLICAN COMO SON LA
PERSUACION Y LA EVALUACION DEL CANDIDATO.

GENERALMENTE, POR LA EXPERIENCIA, HEMOS VISTO QUE CUANDO
EL RECLUTADOR ES EL QUE ESTA HABLANDO, QUIERE DECIR QUE
ESTA PERSUADIENDO AL CANDIDATO, Y SI ESTE ESTA
ESCUCHANDO, QUIERE DECIR QUE ESTA EVALUANDO.

RECOMENDACIONES

LAS COMPANIAS QUE QUIEREN CONTRATAR GRANDES NUMEROS DE MECANICOS, AJUSTADORES Y TROQUELISTAS ALTAMENTE ESPECIALIZADOS TIENEN QUE SITUARSE EN AREAS DONDE ESTOS OPERARIOS SE HAYAN ESTABLECIDO.

POR EJEMPLO, UNA NUEVA EMPRESA QUE NECESITA TRABAJADORES COMPLETAMENTE PREPARADOS, QUIZA NO TENGA MAS REMEDIO QUE SITUARSE CERCA DE LAS PLANTAS DE SUS COMPETIDORES.

ASI PODEMOS DECIR, QUE LOS ESPECIALISTAS EN DISEÑAR ESTILOS AUTOMOVILISTICOS SE ENCUENTRAN MAS PROBABLEMENTE EN DETROIT QUE EN OTRAS PARTES, Y LOS INGENIEROS FOTOGRAFICOS EN ROCHESTER, N.Y.

LAS COMPANIAS QUE NECESITAN GRANDES NUMEROS DE EMPLEADOS DE UN TIPO PARTICULAR SUELEN TENER UN SERIO PROBLEMA DE RECLUTAMIENTO. SI LA COMPANIA SOLO NECESITA UN CONTADOR, LO CORRIENTE ES QUE NO TENGA PROBLEMA PARA ENCONTRARLO Y CONTRATARLO, AUN CUANDO PAGUE MENOS QUE SUS COMPETIDORES Y TENGA MALA REPUTACION EN LA COMUNIDAD; PERO UNA COMPANIA DE SEGUROS, QUE TIENE QUE CONTRATAR A CENTENARES DE TAQUIGRAFAS, LOS SUELDOS Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON CRITICOS.

RESPECTO A LAS OPORTUNIDADES DE TRABAJO, PODEMOS DECIR QUE DEBEN SER IGUALES EN CONTRATACION Y ASCENSO DE LOS INDIVIDUOS CALIFICADOS, SIN ATENCION DE RAZA, COLOR, ASCENDENCIA U ORIGEN NACIONAL.

CON RESPECTO A LOS COSTOS DE TELEFONO Y TELEGRAFO PODEMOS DECIR QUE REPRESENTAN UNA PARTE SORPRENDENTEMENTE ELEVADA DEL PRESUPUESTO TOTAL DE RECLUTAMIENTO. POR LO TANTO SE RECOMIENDA UTILIZAR ESOS RECURSOS MAS EFICIENTEMENTE Y MINIMIZAR ASI LOS COSTOS, POR EJEMPLO, SE PODRIA HACER QUE SI SE PUEDE MANDAR UNA CARTA O TELEGRAMA A LA PERSONA, NO SE USARA EL TELEFONO, QUE ESTE SOLO SE USE CUANDO SEA INDISPENSABLE.

TAMBIEN SE RECOMIENDA, QUE LAS PROPORCIONES DE ACEPTACION NO DECRESCAN CONSISTENTEMENTE SEGUN SE INCREMENTE EL TIEMPO, YA QUE EN LA FORMULACION DE LA OFERTA DE TRABAJO QUE SE LE HACE A LOS CANDIDATOS, LA DECISION DE LA OFERTA PUEDE TOMARNOS TIEMPO, SI SE PREPARA MUY COMPLETA Y SISTEMATICAMENTE, ESTO ES, PODER OBTENER UN GRUPO GLOBAL DE REFERENCIAS, PODER REALIZAR LA VERIFICACION DE LOS EMPLEOS PREVIOS O EL RENDIMIENTO ESCOLAR, CLASIFICAR LAS OBSERVACIONES DEL RECLUTADOR, DEL ENTREVISTADOR, Y DE LOS DIRECTIVOS, ESTO ES UN TRABAJO QUE NO FACILMENTE SE CONSIGUE BIEN, POR LO TANTO REQUIERE TIEMPO, PERO, POR OTRA PARTE, ENCONTRAMOS QUE

EL RETRASO DE LA FORMULACION DE LA OFERTA PUEDE REDUCIR
SERIAMENTE LA PROBABILIDAD DE QUE PODAMOS CONSEGUIR AL
CANDIDATO DESEADO, YA QUE ESTE PUEDE EMPEZAR A BUSCAR
OPORTUNIDADES EN OTRAS EMPRESAS Y POR LO TANTO OTRO
TRABAJO.

BIBLIOGRAFIA:

- 1) ADMINISTRACION DE PERSONAL. HERBERT.J. CHRUDEN Y
ARTHUR.W.SHERMAN CIA. EDIT. CONTINENTAL.

- 2) LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION.
GEORGE STRAUSS Y LEONARD R. SAYLES.
EDITORIAL HERRERO, HNOS.

- 3) MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.
DALE YODER, CIA. EDITORIAL CONTINENTAL.
EUQUERIO GUERRERO.

- 4) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
TERRY GEORGE. EDITORIAL CECSA. 1971.

- 5) RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.
R.H. HAWK.

- 6) LA ADMINSTRACION Y EL COMFORTAMIENTO HUMANO.
P. HERSEY Y K BLANCHARD.

- 7) EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS.
DOUGLAS Mc GREGOR. EDIT. DIANA.

- 8) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
EDITORIAL LIMUSA.1973.MEXICO.
- 9) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
PAUL FIGORS Y CHARLES MYERS.
EDITORIAL TRILLAS. 1973.
- 10) PSICOLOGIA DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS
NEGOCIOS. ROGER M. BELLOWS. EDIT. DIANA.
- 11) ADMINISTRACION DE PERSONAL.
AGUSTIN REYES PONCE. EDIT. LIMUSA. WILLEY,S.A.
- 12) PSICOLOGIA INDUSTRIA LAURENCE SIEGEL.
EDITORIAL CONTINENTAL S.A.