

2945



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPLEMENTACION DEL MODELO PROPUESTO DEL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN LAS EMPRESAS PRIVADAS.



Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA SUSANA SOTO SEGURA

ASESOR: ANGEL ELIZONDO LOPEZ



MEXICO, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1989

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 está 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	
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION	3
1.1. Definiciones de Administración General.....	3
1.2. Importancia de la Administración	5
1.3. Características de la Administración	6
1.4. Proceso Administrativo	7
1.4.1. Diferentes clasificaciones del proceso Administrativo.....	9
1.4.2. Definiciones del Proceso Administrativo. . .	9
CAPITULO II	
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	24
2.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos. 24	24
2.2. Sus características.....	26
2.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos. . .	27
2.4. Definiciones de la Administración de Recursos Humanos	27
2.5. Funciones de la Administración de Recursos Humanos. . .	29
2.5.1 Planeación de los Recursos Humanos.....	32
2.5.2 Empleo	32
2.5.3. Reclutamiento	32
2.5.4. Selección	32
2.5.5. Contratación	33

2.5.6. Inducción	33
2.5.7. Capacitación y Adiestramiento	34
2.5.8. Higiene y Seguridad Industrial.....	35
2.5.9. Relaciones Laborales.....	37
2.5.10.Comunicación	40
2.5.11.Sueldos y Salarios	42

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL 46

3.1. Pasos para llegar al Reclutamiento y Selección de Personal	47
3.1.1. Vacante	47
3.1.2. Análisis de Puestos	47
3.1.3. Valuación de Puestos	48
3.2. Definición de Reclutamiento.....	49
3.2.1. Fuentes de Reclutamiento	51
3.2.1.1. Fuentes Internas	51
3.2.1.2. Fuentes Externas	54
3.3. Selección	56
3.3.1. Definición	56
3.3.2. Técnicas de Selección	58
3.3.2.1. Recepción de solicitante	58
3.3.2.2. Solicitud de Empleo	58
3.3.2.3. Entrevista	59
3.3.2.4. Pruebas y Tests	61

3.3.2.5. Examen médico	62
3.3.2.6. Investigaciones	62
3.3.2.7. Evaluación y Elección	63
3.3.2.8. Contratación	63
3.3.2.9. Integración del Personal	63

CAPITULO IV

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE LA IMPLANTACION DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA.	66
4.1. Marco de Referencia	66
4.2. Aspectos a Investigar	67
4.3. Definición de Objetivos	67
4.4. Diseño del Cuestionario	68
4.4.1. Interpretación de los Resultados.....	70

CAPITULO V

IMPLEMENTACION PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	78
5.1. Concepto	78
5.2. Organización del Manual	79
5.3. Descripción de Operaciones	81

ANEXOS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

De acuerdo a la experiencia de trabajo obtenido consideré conveniente llevar a cabo el presente trabajo, esperando sea de gran utilidad para la empresa, así como a los estudios de la administración.

Tradicionalmente se consideraba a la administración de personal como una parte separada de las otras funciones de la organización.

Se pensaba que podía llevarse al cabo en forma aislada, puesto que trata de aspectos humanos, mientras que las funciones de productividad, de supervisión y otras, se refiere a factores involucrados directamente con los objetivos inmediatos de la organización.

Con este concepto se ha olvidado que toda organización, cualquiera que sea su tipo o finalidad, debe operar con y a través de personas, y que el grado de efectividad de la misma, depende de que tan eficiente y adecuadamente esté administrado su personal.

Insistir sobre la importancia que tiene el reclutamiento y selección de personal en una organización es la idea que conlleva al contenido del presente trabajo.

Para la creación y funcionamiento adecuado de una área siempre se requiere de llevar en forma eficiente los procedi-

mientos de reclutamiento y selección de personal.

Por tal motivo se hace referencia a los principios de administración general proporcionando definiciones y referencias sobre el proceso administrativo.

Llegando de esta forma a la Administración de Recursos Humanos; haciendo mención de su importancia, sus características, sus objetivos, definiciones, señalando brevemente sus funciones.

Funciones de las cuales sobresalen la de Reclutamiento y Selección de personal hablando de las fuentes de reclutamiento que son las internas y externas y las funciones de Selección para obtener como resultado la idoneidad del personal adecuado que cubra los requerimientos de los puestos para el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Por último se hace referencia a la implementación propuesta del manual de procedimientos para llevar a cabo una eficiente elección del personal idoneo para ocupar el puesto vacante y con esto lograr el buen desarrollo de la organización.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION.

Para iniciar nuestro estudio de Reclutamiento y Selección. Es necesario primero comprender lo que es la administración en general ya que de esta se deriva la Administración de Recursos Humanos, la cual a su vez da origen a la función de Reclutamiento y Selección que es donde se centra nuestra investigación por lo que resulta importante mencionar algunas definiciones dadas por los principales autores de Administración.

1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION GENERAL.

E.F.L. BRECH:

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

PETERSON AND PLOWMAN:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

KOONTZ AND O'DONNELL.

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. TERRY

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

HENRY FAYOL:

"Nos dice que la administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

REYES PONCE AGUSTIN:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

FERNANDEZ ARENAS:

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Analizando los conceptos mencionados podemos deducir que estos autores se expresan con diferente terminología pero todos involucran los siguientes elementos:

OBJETIVO: Porque la administración está enfocada a lograr fines o resultados.

EFICIENCIA: La administración al lograr los resultados, busca optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

ASPECTO SOCIAL: La Administración siempre se da dentro de un grupo humano.

COLABORACION DEL ELEMENTO HUMANO: Para que la administración logre el fin común, es necesaria la adecuada participación del elemento humano.

COORDINACION DE RECURSOS: Para que se logre una buena administración se necesita una correcta aplicación de los recursos.

En lo particular y en base a lo antes mencionado, se puede definir a la Administración como:

Conjunto de técnicas mediante las cuales se logra una mejor coordinación y eficiencia de los recursos materiales, humanos y técnicos dentro de un organismo social teniendo como finalidad la consecución de los objetivos del mismo.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

IMPORTANCIA.

Para que exista una buena administración se requiere conocer lo que realmente se está haciendo, vivimos en un mundo competitivo y condicionado a cambios y para el pequeño empresario resulta cada día más difícil sobrevivir. Una adecuada administración dentro de la empresa da como consecuencia el éxito.

Se puede decir que los fracasos de los pequeños empresarios han sido causados por una administración deficiente, no existe una planificación adecuada, hay centralismo de actividades en una sola persona; carece de presupuestos y proyectos

acordes a la realidad, ya que con esto se establecen las bases para varios años venideros y hacerle frente al entorno económico, social y político, satisfaciendo las necesidades imperantes, por otro lado tenemos que los medianos empresarios tienen una diversificación de la administración, una planeación adecuada, programas de capacitación y adiestramiento para todos los niveles jerárquicos, que satisfacen los requerimientos de la empresa y coadyuvar al logro de los objetivos.

Considerando lo anterior, se concluye que lo relevante de la administración es para los siguientes aspectos:

- a). Se da dondequiera que exista un organismo social.
- b). A través de su aplicación se logra el aprovechamiento óptimo de los recursos.
- c). La elevación de la productividad en cualquier empresa, requiere adecuada utilización del proceso administrativo.
- d). Por medio de ésta, se incrementa el bienestar de la comunidad.
- e). Lograr la obtención de los objetivos previamente establecidos.

1.3. SUS CARACTERISTICAS

La administración se da necesariamente en un organismo social por lo que se consideran como características de la administración las siguientes:

- a). UNIVERSALIDAD: El fenómeno administrativo surge en - donde exista un organismo social sujeto a una coordinación sistemática de medios encaminados a lograr un fin determinado.
- b). ESPECIFICIDAD: La administración siempre tendrá un - contenido claramente marcado, específico y diferente de otros fenómenos de distinta índole que regularmente lo acompañan.
- c). UNIDAD TEMPORAL: Aunque el fenómeno administrativo - refleje fases, etapas y elementos no deja de ser único y en la vida de toda empresa en mayor o menor grado están presentes, todos o la mayor parte de los - elementos administrativos.
- d). UNIDAD JERARQUICA. Esta es indiscutiblemente indispensable no debiendo decaer entre todos los que teniendo carácter de jefes en un organismo social sonparticipantes en diferentes grados y modalidades de la misma organización.

1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

La administración comprende varias funciones o etapas indispensables para aplicarlas a cualquier estructura organizativa; a las que se les conoce con el nombre de Proceso Administrativo, la separación de las etapas están fuertemente in-

terrelacionadas y se dan como un proceso único. Por lo que de la adecuada aplicación del proceso administrativo depende el éxito de cualquier organismo social.

Al observar el desarrollo de la vida de cualquier organismo social se pueden distinguir dos fases del proceso:

a). Mecánica: Es la parte teórica de la administración, o sea la parte estructural de la misma. Se dirige siempre hacia el futuro, hacia lo que debe hacerse.

b). Dinámica: Se refiere a la parte operacional, en ésta se busca cómo manejar de hecho al elemento humano y los bienes que forman un organismo social.

Estas fases a su vez están constituidas por las siguientes etapas y responden a las preguntas que a continuación se mencionan:

Mecánica:

Planeación

¿Qué se va a hacer?

Organización

¿Cómo se va a hacer?

Dinámica:

Integración

¿Con que se va a hacer?

Dirección

¿Ver que se haga?

Control

¿Como se ha realizado?

1.4.1. DIFERENTES CLASIFICACIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Resulta interesante hacer notar que existen múltiples -- criterios en cuanto al número de etapas de este procesos, pero cuya función en esencia es la misma. Dichas etapas o fases se interrelacionan y se dan en forma secuenciada, existiendo simultáneamente.

Diferentes autores nos dan a conocer el proceso administrativo de acuerdo con las diferentes etapas que ellos consideran. (Figura 1)

1.4.2. DEFINICION DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A través del proceso administrativo se cumplirán los fines que persigue la empresa, pues este es el coordinador de los objetivos.

Todo proceso administrativo, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unido con los demás, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible y es irreal, para efectos del presente estudio se consideró importante enunciar la clasificación del proceso administrativo expuesta por Koontz and O'Donell.

Según Koontz and O'Donell, el proceso administrativo está dividido de la siguiente forma:

A U T O R	E T A P A S					
	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell		*	*	*	*	*
John E. Mee.		*	*		*	*
Henry Fayol	*		*		*	*
Lindall Urwick	*	*	*		*	*
A. Reyes Ponce	*	*	*	*	*	*
I. Guzmán V.		*	*	*	*	*
Lous A. Allen		*	*		*	*
George R. Terry		*	*		*	*

FIGURA 1

PROCESO ADMINISTRATIVO.

a). Mecánica	Planeación Organización
b). Dinámica	Integración Dirección Control

PLANEACION

La planeación en nuestra época es tan necesaria que las empresas que no la realicen, operan con desventajas ante la competencia. El administrador está obligado a formular planes debidamente preparados y razonados, debe abandonar la antigua costumbre de decidir por corazonada o de acuerdo con su personal de experiencia.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

ELEMENTOS DE LA PLANEACION

La planeación es un proceso continuo y sujeto a cambios, acorde al desarrollo constante de la empresa.

Para efectuar una adecuada planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos de la planeación: Objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Objetivos.- El punto de partida de la acción administrativa y consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Estos deben ser establecidos cuantitativamente y determinados en un tiempo específico.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener. La falta de éstos o el no tenerlos claramente definidos hace necesariamente difícil el éxito de la empresa.

Estrategias.- Para fines administrativos las estrategias son indispensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzo de toda organización. El contar con una amplia gama de alternativas o estrategias para seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Políticas.- Las políticas son una guía para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, en problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

La determinación de políticas no está reservada exclusivamente para la alta gerencia, sino también para los demás niveles que existen en la empresa.

Programa.- Un programa establece la secuencia de acciones que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuarlas.

tuar cada una de sus partes.

Procedimientos.- Es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse en forma respectiva.

Estos son de vital importancia para la planeación, ya -- que establecen la secuencia de operaciones a seguir.

Presupuestos.- Son estados de resultados anticipados a través de los cuales los planes son traducidos a términos financieros. Permiten al administrador ver claramente el capital que será gastado, por quien y donde, que costo, ingreso, unidades, o productos que involucran los planes. De esta manera podrá dirigir mejor el plan dentro de los límites del presupuesto.

Los presupuestos además de ser instrumentos de planeación lo son de control.

ORGANIZACION.

Fase del proceso administrativo, cuya función es la de proporcionar los medios para desarrollar el trabajo, determinando la estructuración del organismo planificado, así como las actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos en la planeación.

La organización se considera como: La estructura gráfica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia -- dentro de los planes y objetivos señalados.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

Partiendo de la definición anterior, los elementos deben comprender la secuencia lógica para la creación del organismo social, determinando la estructura y funciones más adecuadas a través de los siguientes conceptos; Jerarquización, departamentalización, funciones y obligaciones, división del trabajo y coordinación.

Jerarquización.- Dentro del organismo social, su significado es la distinción de las funciones y responsabilidades ordenadas por clase, grado o rango de actividades representadas en la estructura, partiendo del nivel superior de la estratificación hacia la parte inferior de la misma y dentro de la jerarquización quedan comprendidos los siguientes elementos.

Niveles jerárquicos.- Es la estratificación ordenada de cada grado de autoridad del organismo social.

Responsabilidad.- Se define como la obligación que tiene un subordinado para desarrollar deberes asignados.

Departamentalización.- Toda empresa debe pugnar para el desarrollo de una división orgánica adecuada, que le permita desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A esta función es a la que se le llama departamentalización, misma que sirve a la organización para dividir las funciones en un

dades prácticas en base a la similitud entre ellas, facilitan do con ello la especialización de sus funciones.

El agrupar actividades de acuerdo con las funciones es - una práctica ampliamente aceptada, abarca lo que las empresas hacen generalmente, evitando la duplicidad de funciones.

Funciones y obligaciones.- Una vez que se han establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa es - necesario definir claramente las labores que han de desarrollarse en cada unidad concreta de trabajo o puesto, entendiéndose como: Función, obligaciones, división del trabajo y coordinación.

Función.- Es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos del organismo de - cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Obligaciones.- Son las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona o - grupo de personas.

División de trabajo.- Es la separación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, -- eficiencia y un mínimo de esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Coordinación.- Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para el cumplimiento de una tarea. Cuan

do se realizan adecuadamente las funciones administrativas y se da la debida atención a sus interrelaciones el resultado es una combinación de esfuerzo bien integrados y balanceados de un grupo de trabajo. La coordinación es la sincronización de todos los esfuerzos con el fin de proporcionar una adecuada oportunidad, cantidad y dirección a los mismos, para lograr que sean utilizados de manera armoniosa y acorde hacia el objetivo establecido.

INTEGRACION

Según la fase de planeación y organización establecen -- que para lograr un buen funcionamiento de un organismo social, se necesita dotar y articular adecuadamente los recursos materiales con el elemento humano. A través de una efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que habrán de ocupar los puestos de la estructura, para ésto se define a la integración en:

Proporcionar al organismo social de todos los recursos materiales y del elemento humano para su adecuado desarrollo.

ELEMENTOS DE LA INTEGRACION.

En esta fase el elemento humano adquiere una mayor importancia sobre los recursos materiales sin pasar por alto éstos mismos, dicha importancia se basa en la adecuada aplicación de los siguientes elementos. Reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

Reclutamiento.- Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto de ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario.

Selección.- Es la técnica que sirve para encontrar y escoger los elementos necesarios que se integrarán posteriormente al organismo social.

Introducción.- Es la articulación de los nuevos elementos al organismo social en la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene, para obtener su máxima realización.

DIRECCION

La dirección puede considerarse como el núcleo de la administración, se asemeja al corazón de un organismo que imprime vida y dinamismo, así la dirección impulsará, coordinará y vigilará las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de toda ella realice del modo más eficaz los planes previamente señalados. Por lo tanto la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya que sean tomadas directamente, ya con frecuencia o delegando la autoridad y se vigila que el cumplimiento se cumpla en forma adecuada de todas las actividades.

ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

Los elementos o etapas que comprende la dirección son: Autoridad, comunicación, supervisión, motivación y toma de de cisiones.

Autoridad. Facultad conferida a una persona de mandar o dirigir las acciones de los miembros de un organismo social para que realicen alguna actividad o se aprueben acciones y se acaten decisiones.

Comunicación.- Significar dar a conocer alguna cosa, intercambiar información o pensamientos para lograr un entendimiento. La eficiencia depende de un adecuado proceso de comunicación dentro de la empresa, para que el grupo realice exitosamente su trabajo, es necesario que se entienda bien. Es importante conocer este proceso para utilizarlo adecuadamente.

El proceso de comunicación tiene esta secuencia: Es la transmisión de un mensaje de un punto a otro (emisor y receptor).

El vehículo por medio del cual recoge la comunicación se llama canal. El emisor puede ser una persona o una cosa, el receptor también pueden ser varias personas o una cosa.

La comunicación se divide en dos grupos principales:

- Comunicación formal y
- Comunicación informal

Comunicación formal.- Está constituida por un conjunto de canales y medios establecidos oficialmente por la organización, como pueden ser: Reportes de trabajos, órdenes, quejas, juntas, asambleas, etc.

Comunicación informal.- Comúnmente designada como rumor se deriva del comportamiento informal de los trabajadores dentro de la empresa, es directa, espontánea, rápida y carece de fuentes especiales de información. Este tipo de comunicación es de gran importancia para la empresa, la dirección debe canalizarla adecuadamente.

Supervisión.- Significa vigilar y revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control.

En esta función es cuando se vigilan todas las funciones a realizar dentro del organismo y es para todo tipo de planes, en el caso del elemento humano se va a supervisar que el trabajo se efectúe adecuadamente y ésto se podrá hacer solo vigilando que los planes se cumplan detalladamente.

Motivación.- Significa "mover", impulsar o conducir una acción.

Para dirigir adecuadamente es necesario lograr que el personal trabaje eficientemente y ésto solo es posible a través de la motivación. Uno de los grandes problemas que afectan a todas las empresas es precisamente lograr que el elemento humano sea realmente eficiente. La solución que se ha dado, -

ha originado la aparición de múltiples teorías y técnicas de motivación.

Siendo una de las más acertadas la de "satisfacción de las necesidades", cuyo creador es el psicólogo Abraham H. Maslow, quien establece que la naturaleza humana posee en orden de predominio cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes, estas necesidades son:

Fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia, de estimación y realización personal.

La motivación en la empresa debe pugnar por satisfacer los cinco niveles de necesidad y sólo así, con la realización plena del individuo en su trabajo se podrá lograr un óptimo de eficiencia, claro está, que la motivación debe ir dirigida al logro de los objetivos de la empresa y que de acuerdo al nivel de necesidades en que se encuentre el personal se debe motivar.

Toma de decisiones.- Una decisión es la conclusión de un proceso de análisis racional por parte de una persona o conjunto de personas, que están encargadas de determinar el curso de acción más adecuado a la situación considerada, para esto es indispensable conocer con claridad el problema sobre el cual se va a decidir, obteniendo la información más confiable para poder plantear con claridad las diferentes posibilidades de acción y en base a esto, poder elegir las diferentes alternativas de solución, hasta llegar a la más confiable.

CONTROL

El administrador necesita medir el proceso, descubrir las desviaciones e indicar la acción correctiva de las actividades, todo esto puede lograrse mediante la última etapa del proceso, que es el control.

Control.- Es la medición de los resultados actuales en relación con los esperados o planeados, ya sea total o parcialmente con el fin de analizar las desviaciones o excepciones, para así estar en aptitud de tomar las decisiones correctivas pertinentes.

ELEMENTOS DEL CONTROL.

Para realizar el control en forma correcta, es necesario efectuarlo a través de una secuencia ordenada: Establecimiento de estándares, medición de resultados, comparación de resultados, corrección y retroalimentación.

Establecimiento de estándares.- Son modelos fijos que se establecen como inicio sobre lo que va a ejercer el control. Tales estándares se pueden establecer en base a diferentes factores como son: Simple experiencia, presupuestos, matemáticas, estadísticas, etc., Existen ciertas actividades o determinados factores para los que no es fácil establecer modelos como son:

La responsabilidad, la honradez, la seguridad, etc.; es-
tos aspectos intangibles deben tener modelos aunque sea en --

forma aproximada, a fin de ejercer eficazmente el control.

Medición de resultados.- Consiste en estimar las actividades sirviéndose de una forma o unidades adecuadas de medición.

Este elemento nos proporciona la información objetiva -- que posteriormente se comparará con los estándares establecidos.

La medición debe efectuarse en base a unidades adecuadas de medida, a fin de lograr una cuantificación correcta de lo que se trata de medir.

Comparación de resultados.- Después de haber obtenido la información deseada, se proseguirá con la comparación de los resultados obtenidos con los planes, estándares o normas básicas del control. En base a la comparación, se determinará el cumplimiento de los estándares fijados, si se rebasaron o no se alcanzaron, estableciéndose así las comparaciones pertinentes.

Corrección.- Realizada la comparación, se procederá a corregir las desviaciones que hay o que hubo en las actividades efectuadas, ya que la comparación de los resultados obtenidos con los estándares establecidos no tendrán ninguna validez si no se toman medidas correctivas para eliminar las anomalías del caso.

Retroalimentación.- Es el elemento esencial del proceso de control, ya que la información obtenida ajustará al siste-

ma establecido con anterioridad; dado que la información del pasado o de la actuación presente va a ser la que regule su comportamiento futuro. Por lo que los resultados obtenidos a lo largo de las correcciones hechas a las desviaciones nos servirán como base para realimentar cualquier modelo de control establecido.

El proceso administrativo comprende varias etapas indispensables de conocer para aplicarlas a cualquier estructura organizativa, la separación de elementos se empleó con fines meramente didácticos, ya que dichas etapas están fuertemente interrelacionadas y se dan como proceso único.

De la adecuada aplicación del proceso administrativo depende el éxito de cualquier organismo social, para que este éxito se de en su totalidad, es necesario que se presente simultánea y armónicamente, logrando con ésto el funcionamiento adecuado de todos los recursos a fin de desarrollar en toda su plenitud las actividades formales propias de la organización para el logro de los objetivos establecidos.

La elección del proceso administrativo dependerá de las características de la empresa, y de los objetivos que se pretenden alcanzar, concluyendo con esto el proceso administrativo le imprimirá vida a la administración de cualquier empresa.

CAPITULO II

2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Una vez expuesto en el capítulo anterior un panorama sobre la administración general, en este segundo capítulo se tratará una de sus fases de vital importancia que es la Administración de Recursos Humanos.

Se considera de vital importancia puesto que en toda la empresa el factor humano es quien inicia y determina sus resultados. Son las personas las que inyectarán la dinámica que moverá, por la intervención de su esfuerzo y dirección oficinas, computadoras, etc.

La administración de recursos humanos es un concepto que comprende a todo individuo que dentro de una organización --- aporta valiosas contribuciones al logro de los objetivos del sistema administrativo.

A la vez este organismo, se apropiará los recursos necesarios del medio que lo rodea para el éxito deseado. Se puede decir que las organizaciones tanto del sector público como -- privado, de poco o mucho capital en base al número suficiente de recursos humanos con que cuente dependerá en mucho su éxito o fracaso tales recursos se clasifican en tres clases:

1).- RECURSOS MATERIALES: Disponer de estos recursos será fácil o difícil de acuerdo a la embargadura de la empresa,

sin desconocer que su disponibilidad es de gran influencia en las decisiones de la compañía. Se puede citar: instalaciones, mobiliario, equipo, ubicación, material de trabajo, etc.

2).- A LOS RECURSOS TECNICOS se les puede considerar como el alma de la empresa ya que son los sistemas de organización, sus métodos, procedimientos, instructivos, organigramas, etc.

3).- RECURSOS HUMANOS: Se les considera como la dinámica de la empresa ya que estos recursos varían enormemente y sus características quedan determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses, salud, etc.

Cada empresa requiere de diferentes tipos de personas para la realización de sus objetivos.

En algunos casos la clase de recursos humanos que se soliciten se podrán conseguir fácilmente, lo que ayudará a la prontitud para el logro de sus objetivos. En otros casos el tipo especial de personas que se necesita será más difícil de encontrarlo.

Los recursos humanos se deben considerar y ubicar en primer término, pues desde la concepción misma de la empresa aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento y como fin último en el logro de los objetivos deseados; aquí se ubican los Recursos Humanos al final de los tres que nece-

sita una empresa ya que es este de quien se hablará en este capítulo.

La Administración de Recursos Humanos, a través de la aplicación de sus técnicas, permite que el organismo social cuente con un equipo competente para la realización eficiente de sus objetivos.

De ahí la importancia del estudio de la Administración de Recursos Humanos.

2.2. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se mencionarán las características de la administración de Recursos Humanos.

Los conocimientos, experiencias, habilidades son parte de la persona, nunca serán parte de la organización, del mismo modo la persona prestará sus servicios en cualquier organismo que el desee y se le deberá dar una justa remuneración, además la persona será libre de dedicarse a la profesión o trabajo que mejor le acomode.

Las personas ofrecerán su máximo esfuerzo siempre y cuando sus objetivos como los de la Institución concuerden y sean valiosos.

Los Recursos Humanos pueden ser incrementados existiendo para ello dos formas:

- 1.- Será el descubrimiento donde los auxiliares serán los tests psicológicos y la orientación profesional.

2.- Es el mejoramiento donde se proporcionarán mayores conocimientos y experiencias.

Los Recursos Humanos son escasos ya que no todo el mundo cuenta con las mismas habilidades, conocimientos, etc.

2.3. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El primer objetivo será el conseguir un equipo humano de trabajo competente es decir capaz en aptitudes y actitudes para realizar las funciones que la organización requiere y en segundo lugar se preocupa por tratar de que este equipo se sienta satisfecho con su trabajo y pueda rendir lo máximo para dar un beneficio tanto al hombre como a la empresa.

2.4. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se mencionarán algunas definiciones dadas por diversos autores:

Fernando Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" define a la administración de recursos humanos como:

El proceso administrativo aplicado al aceresentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

De los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Terry George en su libro "Principios de Administración".

A la Administración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho.

Duhalt Krause Miguel.

Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos y con satisfacción dentro de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores.

Figors y Myers en su libro "Administración de Personal".

Es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos, para su grupo y dando a la empresa de que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende, sus resultados óptimos.

Dale Yoder en su libro "Manejo de Personal y Relaciones Industriales".

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existan por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna.

Se puede decir que la administración de recursos humanos es la conservación y aprovechamiento del esfuerzo humano para lograr su realización personal y alcanzar con mayor eficiencia el logro de los objetivos establecidos en la organización.

2.5. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos permite lograr el mejor rendimiento de las personas a través de la aplicación de una serie de funciones o técnicas.

Diferentes autores nos dan a conocer las clasificaciones de las distintas funciones consideradas por ellos de más importancia.

Andrew F. Sikula en su libro "Administración de Personal".

- 1.- Planeación de los Recursos Humanos.
- 2.- Integración y Evaluación del Personal.
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Colocación
 - Instrucción
 - Evaluación.
- 3.- Capacitación y Desarrollo.
- 4.- Administración de Sueldos y Salarios.
- 5.- Administración de Prestaciones y Servicios.
- 6.- Políticas de Higiene y Seguridad.

7.- Relaciones laborales.

Hj. Chruden y A. W. Sherman, Jr. en sus dos volúmenes de administración de personal.

- 1.- Organización del trabajo (descripción del puesto)
- 2.- Entrenamiento
- 3.- Administración de Sueldos y Salarios
- 4.- Prestaciones e Incentivos
- 5.- Relaciones Laborales
- 6.- Investigación de Personal

En el segundo volumen:

- 1.- Planeación de Recursos Humanos
- 2.- Reclutamiento
- 3.- Selección
- 4.- Inducción
- 5.- Capacitación
- 6.- Medición del Desempeño

Fernando Arias Galicia

1.- Empleo

Reclutamiento

Selección

Inducción

Integración, Promoción y Transferencia

Vencimiento del contrato de trabajo

2.- Administración de Salarios.

Asignación de Funciones

Determinación de Salarios

Clasificación de Méritos

Compensación Suplementaria, incentivos y Premios

Control de Asistencia

3.- Relaciones Internas

Comunicación

Contratación Colectiva

Disciplina

Motivación de Personal

Desarrollo de Personal

Entendimiento

4.- Servicios al Personal

Actividades Recreativas

Seguridad

Protección y Vigilancia

5.- Planeación de Recursos Humanos

Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Personal" primera parte.

1.- Admisión y Empleo

Reclutamiento

Selección

Contratación

Introducción del Personal

2.- Adiestramiento y Capacitación

3.- Higiene y Seguridad Industrial

4.- Relaciones Laborales

5.- Estabilidad, Movilidad y Cumplimiento del Personal

6.- Prestaciones

Como se observa son diversas las clasificaciones que cada autor da a las funciones de la administración de recursos humanos, aquí se mencionan las que se consideran de mayor importancia para la realización del presente trabajo.

2.5.1. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es el proceso para determinar y satisfacer los requerimientos del personal que incluye la determinación de aptitudes y el número necesario del personal apto, para lograr con ello un máximo de beneficio individual y para la organización.

2.5.2. EMPLEO

Su objetivo es el dotar a la empresa los recursos humanos que ésta necesite.

2.5.3. RECLUTAMIENTO

Es crear un buen grupo de personas que estén disponibles y deseosas de ser miembros de una compañía en particular.

2.5.4. SELECCION

Lo que se pretende con esta es tomar del grupo de reclutas el personal que colaborará con la compañía.

Esta selección se llevará a cabo por medio de una serie de técnicas para evaluar el potencial del empleado.

2.5.5. CONTRATACION

Una vez decidida la aceptación del candidato y el puesto al que éste deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar algunos datos para integrar su expediente.

El reclutamiento, la selección y la contratación se mencionan en forma sumamente somera ya que en el siguiente capítulo se tratará de ellos de una manera extensa, ya que son la base de éste trabajo.

2.5.6. INDUCCION

Cuando se ha seleccionado y contratado al aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo empleado se encontrará en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres nuevas para él.

Para lograr que el empleado de nuevo ingreso tenga una impresión positiva y colabore mejor en el logro de los objetivos de la empresa, es necesario que la persona responsable del departamento de recursos humanos le explique todo acerca de los objetivos que quiere lograr la institución así como la historia de ésta, los bienes y servicios que producen, muestre las instalaciones y lugares que al nuevo empleado le interesen, se le dirán las prestaciones a las que tiene derecho, se le presentarán a los funcionarios, se le dirán las funciones que realizará, la unidad en la que va a trabajar o sea que se le mostrará e informará lo que sea indispensable que conozca para que en esta forma no afecte su eficiencia ni su

satisfacción personal.

Esta forma de introducir al empleado es buena pero significa una gran pérdida de tiempo para el departamento de recursos humanos ya que este tiene que desarrollar otras funciones, como una medida eficaz tendiente a cubrir esta falta de tiempo se podrá elaborar un manual de bienvenida en el cual se proporcionará toda la información necesaria para que el nuevo empleado tenga conocimiento de ello para así adentrarse con mayor rapidez.

Este manual de bienvenida será un documento accesible, breve y lo más gráfico posible para facilitar su lectura y comprensión.

2.5.7. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La finalidad que se persigue con la capacitación y el Adiestramiento es elevar la productividad y lograr que el empleado sea más apto y hábil obteniendo una armonía entre la empresa y el empleado.

Con la capacitación el empleado desarrollará mejor las funciones del puesto ya que éste incrementará las aptitudes y conocimientos para lograr así resolver positivamente problemas o anomalías que se le presenten.

Su finalidad es mejorar, cambiar o actualizar sus conocimientos para ir a la par con los cambios que se presentarán.

Con el adiestramiento el empleado incrementará sus habi-

lidades manuales y operacionales; esto se ve reflejado en el incremento de la productividad como en la calidad de los productos terminados.

Su finalidad es dirigida a las actividades físicas o motoras y se refleja en el buen uso de los instrumentos, maquinaria y herramientas.

La capacitación se impartirá en dos formas: Dentro y fuera de la empresa.

La primera será impartida por personal de la propia institución y son las actividades de programación y de ejecución permanente del trabajo cotidiano. Esta se enfoca a las deficiencias que existen en la empresa.

La segunda es impartida por centros educativos especializados con instructores altamente competentes.

La capacitación sólo se deberá dar cuando se hayan determinado las necesidades, es decir, investigar y establecer --- quien y en qué momento y aspectos específicos debe instruirse al empleado para así alcanzar las metas propuestas y evaluar si se están obteniendo resultados óptimos y en caso contrario corregirlos.

Con esto se logrará una mayor eficiencia del personal que labora en la institución.

2.5.8. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Fernando Arias Galicia define a la Higiene industrial co

mo:

El conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reco
nocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, --
psicológico o tensionales que provienen del trabajo y que pue
den causar enfermedades o deterioros de la salud.

Se puede decir que la salud es aquel estado donde se pre
senta la ausencia de alguna enfermedad.

Los mecanismos y sistemas de inspección deben garantizar
la captación de las medidas de seguridad ya que los acciden--
tes de trabajo además del alto costo humano y la reparación -
de la maquinaria dañada dejan gastos ocultos como es el retra
so de actividades, baja de moral del personal y el estado ten
so por parte de los trabajadores.

Los accidentes de trabajo podrán ser evitados haciendo y
logrando que se tome conciencia así como obedeciendo las re-
glamentaciones de la organización en la cual labora.

Se obligará a los trabajadores a que observen las reglas
de seguridad y todo organismo social deberá proporcionar los
medios necesarios para evitar de esta forma que lleguen a pro
ducirse accidentes y vigilar el debido cumplimiento de esta.

La higiene y la seguridad tiene como finalidad evitar --
riesgos que en un momento puedan llegar a ser irreparables. -
Logrando así la eficiencia y seguridad de los trabajadores.

Para evitar este tipo de situaciones se han creado regla
mentaciones sobre higiene y seguridad industrial que están --

siendo encaminadas a preservar la salud de los trabajadores - y de la colectividad industrial.

Estas reglamentaciones deberán contener medidas preventivas de los centros de trabajo algunas de ellas pueden ser:

Orientación y ubicación de los locales de trabajo.

- Materiales de construcción
- Sistemas de ventilación, calefacción e iluminación
- Suministro de agua potable
- Alejamiento y neutralización de aguas negras
- Asco de los centros de trabajo
- Acondicionamiento higiénico
- Servicios médicos
- Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad es conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta lo máximo. La creación de estas comisiones tienen su base en el Art. 509 de la Ley Federal del Trabajo.

2.5.9. RELACIONES LABORALES

Son todas aquellas actividades encaminadas a mantener equilibrio en las relaciones jurídicas entre el estado y sus trabajadores.

Los derechos y obligaciones de ambos son indispensables para tener un medio de trabajo en donde exista el respeto y la disciplina.

Las relaciones jurídicas son el medio que asegura tanto a la institución como a sus miembros el cumplimiento de sus responsabilidades, si existiera alguna falta hay sanciones que corresponden por omisión indebida de las obligaciones y derechos para ambos, se puede decir que es la posibilidad jurídica de evitar actos de abusos injustos.

- Mantener en armonía las relaciones laborales significa por el lado de la institución:

- Evitar pérdidas de productividad o retraso de actividades por conflictos entre los empleados.

- Evitar bajas en la moral de los trabajadores.

- Evitar gastos por la resolución de un conflicto.

- Evitar la pérdida del recurso humano.

Por el lado del empleado:

- Evitar la sanción de inseguridad en el empleo y la pérdida de estimación de sus compañeros.

- Evitar que se vea manchada su trayectoria en el empleo

- Evitar las consecuencias emocionales que de conflicto se deriven.

Toda institución debe trabajar en un ambiente fuera de tensiones, es decir, que exista un buen manejo de las relaciones

nes entre ambos tanto del empleado como de la propia empresa para que en esta forma no se tenga que recurrir al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.

Para mantener la armonía se deben realizar por lo menos, las siguientes actividades:

- Atender las demandas del sindicato respectivo.
- Solicitar la opinión del empleado y del sindicato cuando el primero incurra en una falta donde amerite una sanción significativa.
- Junto con el sindicato tratar de interpretar y aplicar las normas contenidas en las condiciones generales de trabajo.
- Realizar con benevolencia, justicia e imparcialidad -- las sanciones establecidas para mantener las disciplinas y resolver así satisfactoriamente el conflicto.
- Informar al empleado de nuevo ingreso las normas de trabajo y obtener su aprobación.
- Verificar las quejas de los empleados para evitar llegar a las huelgas.
- Dada la necesidad de cambio de las condiciones de trabajo participar con el sindicato y empleados interesados en la formulación de nuevas normas, más reales y acordes a las necesidades del trabajo y disciplina de la institución y observando derechos adecuados para los trabajadores con sus necesidades actuales.
- Revisar los contratos individuales y colectivos de trabajo.

Se considera la terminación de las Relaciones Laborales cuando el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización por las causas siguientes:

- Jubilación. Cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

- Renuncia. Cuando el trabajador deja voluntariamente a la empresa.

- Terminación de contrato. También recibe el nombre de trabajadores eventuales cuando por acuerdo mutuo se firmó un contrato por tiempo determinado u obra determinada.

- Rescisión de contrato. Cuando el empleado incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo a la Ley Art. 47.

2.5.10. COMUNICACION

La eficiencia de todo el personal de una institución de la administración superior hasta el nivel más bajo depende de la comunicación, la cual tendrá que ser efectiva. Es de importancia que el empleado comprenda los deberes de su trabajo y la forma en que debe realizarlo.

La comunicación en el desarrollo y funcionamiento de la estructura de grupo, merece primordial atención.

En todos los niveles de una organización existe el proceso de la comunicación que está continuamente en acción conduciendo información, ideas, actitudes y sentimientos entre los

individuos y entre los grupos. La comunicación es como una red de operaciones que reúne a todos los miembros de la organización.

La perfecta comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización ya que la buena marcha de los grupos está en función de la información que recibe acerca de los motivos que los mueve.

Cuando la comunicación se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos trae como consecuencia una desintegración de los grupos.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- Fuentes, transmisores, emisores o comunicadores. Son los que exteriorizan la comunicación.

- Mensaje o contenido: Una vez establecido el primer elemento conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo.

- Medios, canales o conectores: Es el vehículo o medio que transporta los mensajes, memorándums, cartas, teléfono, radio, etc.

- Receptor, recipiente o recibidores: Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Existen en la comunicación algunas barreras como las que se mencionan a continuación:

- El rumor y la habladuría: que se le considera hasta cierto punto necesidades de comunicación insatisfechas.

- El clima y el medio: Ambas son muy importantes en el trabajo ya que se puede ver afectado por la sinceridad y confianza en que se comunican entre sí los participantes.

- Barrera semántica: Es el significado y sentido que se le da a palabras orales o escritas.

Lo que se trata con la comunicación es mantener una efectiva transmisión y recepción de órdenes para en esta forma canalizar los mismos intereses para el logro de los objetivos.

Se puede preparar una estructura formal de comunicación para exterminar o reducir la comunicación informal y evitar así el rumor y la habladuría.

Es tan importante la comunicación que no debemos perder de vista que es ella quien une entre sí a las personas de una organización para la realización de los objetivos organizacionales.

2.5.11 SUELDOS Y SALARIOS.

La finalidad que tiene es establecer y mantener coordinada la estructura de sueldos y salarios dentro de la organización teniendo como base la tendencia imperante en el mercado; así como mejorar los planes de beneficio del personal a fin de obtener una integración y dirección de todo el elemento humano del organismo social, a través de una moral asentada.

La Ley Federal del Trabajo nos dice: A trabajo igual, de sempañado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

Esto se contempla fácil y justo lo establecido, pero que difícil es poder determinar la igualdad de trabajo en el puesto, en la jornada y condiciones de eficiencia iguales para poder proporcionar esa remuneración igual.

La administración de sueldos y salarios a través de sus técnicas de análisis y valuación de puestos a venido estudiando la forma de lograr el equilibrio entre trabajo y remuneración.

Las fases de un programa serán:

Análisis de puestos: es determinar los componentes de un trabajo para lograr una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.

Descripción del puesto: es registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis.

Valuación de puestos: es otorgar un valor relativo y determinar la importancia de los puestos dentro de la organización.

En el capítulo siguiente se tratará más a fondo el análisis de puestos así como la valuación de los mismos.

Categorización del puesto: es agrupar en unidades de organización llamadas categorías a puestos con importancia rela

tiva.

Curva de salarios: por una parte representar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar la valuación de los puestos con los salarios efectivamente pagados y por la otra, comparar los valores del mercado de trabajo -- contra los de la organización en cuestión.

Tabulador de salarios: es establecer valores monetarios_ para cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo.

Política de administración de sueldos: es normar en forma general la administración del programa. Habitualmente relaciona dos factores para determinar el monto y periodicidad de los diversos tipos de aumento.

Desempeño del empleado.

Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas_ por el tabulador para su categoría.

La administración de sueldos se enfrenta por ahora con - su enemigo natural: la inflación.

Los sueldos del personal se comportan como los precios de las mercancías subiendo ante la escasez y disminuyendo ante la abundancia.

Tipos de aumentos:

- General: es el tipo de aumento anual que reciben los - trabajadores sindicalizados como resultado de su revisión co--

lectiva.

- Ajuste: Se otorga cuando el sueldo del empleado está por abajo del salario mínimo de su categoría.

- Méritos: Son otorgados de acuerdo a normas preestablecidas de acuerdo al desempeño que, en un período determinado, haya mostrado el empleado.

- Promoción: este se otorga de acuerdo a la política establecida, cuando un cambio de puesto coloca al ocupante en otro de mayor categoría.

Todas las funciones anteriormente mencionadas tienen la misma finalidad:

- Lograr que el personal cumpla con los objetivos establecidos por la empresa.

- Existirá mayor eficiencia ya que estarán satisfechas sus necesidades y teniendo ésto habrá mucho mayor cooperación por parte de los empleados.

- Existirá armonía y comprensión dentro de la empresa.

Con la falta o ausencia de alguna de éstas funciones la organización no podría llegar a cumplir sus metas trazadas.

- Es necesario el conocimiento de dichas funciones ya sea porque exista la necesidad de hacer reajuste de personal o por la creación de una nueva área o simplemente porque se nos presenta una vacante.

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Corresponde a este tercer capítulo tratar en forma más explícita el tema de Reclutamiento y selección de personal, ya que éstas son la base para el desarrollo de éste trabajo.

La contratación de un nuevo empleado es tan importante para el empresario como para la persona que se está contratando, ya que esta puede ser el inicio de una relación mutuamente favorable o el inicio de una secuencia de faltas. Actualmente muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas; son aquellas cuyas políticas de contratación adiestramiento y supervisión son descuidadas y de poca revisión.

Dos razones poderosas para la elevada rotación de empleados son los procedimientos de reclutamiento y selección utilizados, la manera de como anuncia la existencia de un puesto vacante, como maneja las aplicaciones, como conduce las entrevistas y hace su selección, como contrata y adiestra a un nuevo empleado y lo introduce hacia un nuevo puesto, puede ser de suma importancia para su éxito y satisfacción con su empresa. Cuando se considera el costo de reclutamiento, selección y adiestramiento de un nuevo empleado los errores pueden ser muy costosos a su empresa en términos de tiempo y dinero perdido.

Por lo que es necesario que se sigan los procedimientos adecuados en el reclutamiento, selección y contratación de personal.

3.1. PASOS PARA LLEGAR AL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y CONTRATACION.

Para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal deberá iniciarse con el primer paso que se presenta en el proceso.

3.1.1. PRIMERAMENTE SE PRESENTA LA VACANTE Y/O LA CREACION DE UN NUEVO PUESTO.

El reemplazo y/o puesto de nueva creación, se notificará a través de una requisición al departamento de selección de personal.

3.1.2. UNA VEZ QUE SE TENGA LA REQUISICION SE PASARA AL ANALISIS DE PUESTOS.

Descripción Genérica.- Consiste en una explicación de las actividades a desarrollar en el puesto.

Descripción específica.- Exposición detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado.

Descripción del puesto:

- Conocimientos necesarios y escolaridad
- Experiencia
- Criterio (tipo de decisiones)

- Iniciativa
- Requisitos físicos
- Esfuerzo mental y/o visual que requiere
- Responsabilidad en bienes
- Responsabilidad en trámite y proceso
- Responsabilidad en supervisión
- Responsabilidad en discreción
- Responsabilidad en contacto con el público
- Medio ambiente y posición
- Medio en que se desarrollan las labores
- Como se considera el trabajo
- Riesgo y enfermedades.

3.1.3. CONTANDO YA CON EL ANALISIS SE PROSEGUIRA CON LA VALUACION DE PUESTOS.

La importancia relativa de los diferentes puestos con respecto a las necesidades de la empresa será determinada por medio de la valuación de puestos.

La valuación está fundamentada en cuatro aspectos, los cuales se explican detalladamente a continuación:

- Preparación
- Creatividad
- Trascendencia
- Relaciones.

- Preparación.- Se le considera a la preparación como los conocimientos indispensables demandado por el puesto, es-

tos pueden ser por escolaridad y los conocimientos adquiridos por medio de la experiencia, capacitación, etc.

- Creatividad.- Es la característica que el puesto demanda para innovar, modificar o afrontar situaciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, medida en términos de la frecuencia de aportación de ideas y/o decisiones, así como la complejidad de las actividades que desarrolla.

- Trascendencia.- Es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa, medida en términos de proyección que este tiene dentro de la misma; así como la importancia de su función y la libertad para actuar conferida al puesto.

- Relaciones.- Es la habilidad demandada por el puesto para crear, mantener, renovar o mejorar el trato con o entre terceras personas, medida en términos del objeto de la relación y el ámbito y frecuencia en que estas se sostienen.

Después de obtener toda la información requerida se pasa al reclutamiento y selección de personal, las cuales nos proporcionan técnicas apropiadas para obtener el personal adecuado en los puestos requeridos, logrando cumplir eficientemente con los objetivos establecidos por la empresa.

3.2. DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Consideramos que la oficina de contratación y empleo es de gran importancia dentro del departamento de personal, ya -

que debe de existir una fase de reclutamiento que será el punto de partida para aprovisionarnos de candidatos y de estos podemos elegir al mas adecuado al puesto.

La definición dada por Jiménez Castro Wilburg en su libro "Introducción de la teoría administrativa" nos dice que el Reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos mediante el cual se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas, así como la decisión de la selección a quienes se les considera con mayores atributos para ocupar el cargo.

Luego entonces podemos decir que el reclutamiento es el proceso a través del cual se localizan candidatos para ocupar un determinado puesto. Está directamente relacionado, con los planes y programas de la organización. Su finalidad es satisfacer las necesidades del personal, ya sea para puestos vacantes por promociones o para sustituir a personas que han egresado de la institución.

El hecho de seleccionar a los hombres mas aptos para cubrir un puesto ha sido un problema de gran importancia y repercusión en todas las empresas debido a la variación de características individuales y de las diferentes fuentes para reclutar elementos.

Actualmente las técnicas de reclutamiento y selección -- tienden a ser menos subjetivas, ya que se procura reclutar y seleccionar candidatos idóneos, empleando un conjunto de téc-

nicas, para obtener hombres mas aptos en el desarrollo de labores de los puestos de la organización.

Esto trae como consecuencia la necesidad de sobrevivir ante el sistema competitivo de libre empresa, que las hace depender en buen medida de la combinación de sus recursos mas valiosos con que cuenta una empresa, ya que da sentido y significado a los otros recursos para alcanzar los objetivos establecidos.

De no existir dentro del inventario de recursos humanos el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no ser localizados en esta, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, que son los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son lugares de donde se obtienen candidatos para alimentar el proceso de selección existiendo dos fuentes principales que son las internas y externas.

3.2.1. FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas son aquellas que residen en la misma empresa y son concretamente las que pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento del personal creando una benéfica moral de trabajo.

Las fuentes internas son las siguientes:

Promoción del propio personal.- Son los cambios en que el personal es promovido, es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de cubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración pero también puede ser hacia arriba y hacia afuera pero el individuo asciende y si su ejecución en su nueva asignación no es satisfactoria o bien que el puesto mismo va a ser eliminado de esa forma se justifica lo que se dice hacia afuera, también existen los descenso es un cambio donde la responsabilidad disminuye, otro sistema es el plan de ascensos con cadena múltiple, ésta identifica oportunidades de ascensos múltiples.

Transferencias y Promociones.

Las transferencias, implican que un individuo pase a ocupar un puesto del sistema nivel y jerarquía que el desempeñaba anteriormente. Mediante las transferencias es posible ubicar a una persona, en el puesto donde más se requieren sus servicios, también permite que la persona sea ubicada en el puesto que prefiere y que puede desempeñar más efectivamente, y con mayor grado de satisfacción personal y profesional.

Las transferencias proporcionan, también entrenamiento y experiencias de desarrollo, ya que a través de este procedimiento la persona puede prepararse para puestos de nivel superior, además de que aumenta la efectividad en su puesto ac-

tual.

La promoción, implica un cambio de asignación de un puesto a otro de nivel superior en la organización, lo cual requiere para la persona mayores demandas y responsabilidades.

Las promociones permiten que la organización aproveche más efectivamente la habilidad que su personal haya desarrollado durante el entrenamiento y el desempeño de sus trabajos.

Este proceso estimula al personal, propiciando que mejoren sus capacidades en la realización del trabajo.

En las transferencias y promociones, la función del departamento de administración es la de coordinar todos los movimientos de personal que haga, ya sea dentro de su mismo departamento, o de uno a otros, y con otras dependencias.

Antigüedad:

Contribuye a elevar la motivación de los empleados existiendo la probabilidad de que exista una mejor comprensión de las políticas de la organización, además su desarrollo será más fácil en un medio ya conocido y se necesitará también menos orientación formal para que se adapten al nuevo puesto.

Pero no se deberá ser tan rígido en sólo hacer uso de las fuentes internas ya que éstas pueden privar a la empresa de un personal con nuevas ideas y talentos además es posible que necesite de personas de afuera para que ocupen puestos que requieran de habilidades y conocimientos especiales.

3.2.2. FUENTES EXTERNAS.

Debido al crecimiento de las empresas, en la actualidad es muy difícil que éstas puedan llenar todos los requerimientos por medio de las fuentes internas, por lo cual es importante que se considere el reclutamiento de los candidatos a un puesto en fuentes externas a la organización.

Las empresas y dependencias buscarán la energía humana adicional dependiendo de la naturaleza de sus requerimientos, su experiencia pasada y la práctica tradicional en la industria, a continuación se hace mención de las principales fuentes disponibles.

- Exploración.- Se envían a representantes a buscar, localizar y entrevistar a posibles reclutas y persuadirlos para que acepten un trabajo.

- Agencias de empleo.- Estas agencias pueden ser una fuente muy valiosa de ayuda. Aunque normalmente cubren honorarios por sus servicios, estas agencias pueden ser de gran valor cuando se requiera para ocupar el puesto, un adiestramiento especial o destreza.

Listas de espera.- Muchas organizaciones se apoyan en sus propios archivos de las personas que han tenido interés, por emplearse, pero esto solo será útil si se encuentran actualizadas.

- Periódicos, radio y televisión.- Estos son los medios más

usuales y el periódico suele ser el más útil cuando lo que se necesita es personal muy calificado.

- Familiares o recomendados de los propios empleados.- Algunas empresas establecen la práctica de que sus empleados recomiendan a sus parientes o amistades como candidatos para ocupar los puestos vacantes, ya que de ésta manera se reducen en gran medida los costos de reclutamiento.

- Bolsas de trabajo.- Son instituciones que no persiguen lucro y cuya finalidad es la de realizar un bien social, colocando a los trabajadores desinteresadamente.

- Otras empresas.- Estas empresas pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por ciertas políticas de la empresa o bien puede ser personal que tienen que colocar por existir reducción de trabajo.

- Sindicatos.- Esta fuente se utiliza en las empresas en que los empleados, están sindicalizados y los sindicatos cubren puestos con el personal asignado por ellos.

- Puertas de la calle.- Son aquellos candidatos que espontáneamente se presentan atraídos por el prestigio de la empresa.

- Folletos.- Algunas empresas editan sus folletos, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, los beneficios que esta ofrece, etc.

- Escuelas.- Otra posibilidad, puede ser, el establecer con-

tacto con las instituciones educativas, ya que los graduados en la mayoría de los casos andan en búsqueda de un puesto vacante.

Las políticas de reclutamiento de personal ayudan a tomar decisiones respecto de las fuentes que en un departamento de personal deben de utilizar para proveerse de candidatos -- alimentando el proceso de selección contratando al personal -- adecuado para los puestos vacantes.

Las fuentes que tiene una empresa como ya se señaló anteriormente son las internas (departamento de personal propio) y las externas (agencias fuera de la empresa) que utilizan de acuerdo a sus necesidades y recursos.

3.3. SELECCION

Una vez hecho el reclutamiento, el siguiente paso es llevar a cabo la selección de los candidatos, con la que se elige a la persona cuyas características sean más adecuadas a -- las requeridas por el puesto.

3.3.1. DEFINICION

Fernando Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos" nos define a la selección como:

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus -

habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Por lo que se puede decir que la selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados, aquel que tenga las características y cualidades más adecuadas y que estén de acuerdo a las requeridas por el puesto.

El objetivo de este proceso es básicamente, elegir al personal más idóneo. La selección se lleva a cabo a través del análisis de la experiencia, los conocimientos y las habilidades del candidato; sus características Psico-sociales y su salud física.

La persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deberá contar con la información adecuada para así tomar una buena decisión.

El proceso de selección principia en el momento en que se presenta una vacante en la organización. Para desarrollar un programa de selección eficiente es considerable tomar en cuenta las técnicas de selección, las cuales se describen a continuación:

- Hoja de solicitud
- Entrevistas
- Pruebas psicotécnicas y/o prácticas
- Investigaciones
- Examen médico

3.3.2. TECNICAS DE SELECCION

3.3.2.1. Recepción del solicitante.

La recepción del solicitante se llevará a cabo en la recepción obteniendo el solicitante la información sobre los datos más importantes y concertar una cita para la entrevista preliminar.

3.3.2.2. Solicitud de empleo.

En la mayoría de las empresas se pide el llenado de las solicitudes de empleo ya que nos ofrece una rápida información. Básicamente abarca datos personales como son:

Nombre

Edad

Sexo

Domicilio

Estado Civil

Nacionalidad

Datos familiares

Antecedentes de trabajo

Experiencia ocupacional

Escolaridad

Varios: planes a corto y largo plazo

Sueldo que pretende ganar

Manejo de maquinaria

IMSS

RFC

Servicio Militar

Las solicitudes de empleo deberán ser diseñadas de acuerdo al nivel al cual se están aplicando, pero no deberán contener información no necesaria y datos que no se usarán.

3.3.2.3. ENTREVISTA

Para una organización, el medio más efectivo para ayudar a llevar a cabo la selección es la entrevista personal.

Con la entrevista además de lograr la información deseada, nos da la oportunidad de observar el desenvolvimiento del candidato.

La entrevista varía de acuerdo a la información que se quiere obtener, sirve a muchos propósitos, por lo que puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección.

- Entrevista inicial o preliminar.

La entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos candidatos, que no están calificados, y es indispensable hacerse sobre la base de un cuestionario preliminar que el solicitante tiene que llevar en la sala de espera. En todo proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para mayor información, sobre lo que la persona quiera y pueda hacer.

En virtud de que la entrevista desempeña un valor impor-

tante en la selección de personal, mencionaremos algunos tipos de entrevista:

- Entrevista estructurada.- El entrevistador, determina el curso que deba seguir la entrevista al momento de formular cada pregunta.

- Entrevista menos estructurada.- El solicitante juega un papel importante en la determinación de la forma que tomará la entrevista.

- Entrevista no dirigida.- En este tipo de entrevista se trata de dar confianza a el solicitante para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma.

Entrevista dirigida.- Al empezar la conversación el entrevistador ya la tiene planeada y dirigida por lo que se dedica a hacer preguntas específicas con respecto a la información deseada.

- Entrevista profunda.- Esta proporciona una estructura adicional en forma de preguntas mismas que darán a conocer la vida del solicitante, que se relacionen con el empleo.

- Entrevista colectiva.- Se realiza con un panel de entrevistadores que hacen preguntas y observan al candidato.

Lo que se pretende con la entrevista es detectar los aspectos que destacan en las personas y la relación con los requerimientos del puesto, siendo de esta manera descartados los candidatos que no reúnan los requisitos indispensables.

3.3.2.4. PRUEBAS Y TESTS

Las pruebas son necesarias para la selección y acomodación del personal.

Las pruebas y los tests nos ayudan a verificar de algún modo las capacidades y personalidad de los candidatos. Por lo que a continuación mencionaremos algunos de los tests que son aplicados:

- Tests de Inteligencia.- Son pruebas de habilidad mental y sirven para medir la inteligencia académica o aptitud escolar.
- Tests de aptitudes múltiples.- Este tipo de tests mide la aptitud como son: Inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, la percepción del trabajo, la coordinación motriz, destreza manual y digital.
- Pruebas de aptitud.- Estas pruebas son utilizadas para medir las habilidades y logros desarrollados por el solicitante, este tipo de prueba ayuda a saber las tareas que el candidato es capaz de realizar.
- Pruebas de destreza.- Esta prueba es utilizada para la selección de operadores, como pueden ser tornero, matricero, etc. ya que para estos puestos se requiere de un cierto grado de destreza tanto digital como manual.
- Pruebas de conocimientos de trabajo.- Estos son utilizados para la promoción, ayudan a asegurar que los individuos tengan los requisitos de conocimientos para el manejo de las de-

mandas de un trabajo a nivel más alto, tanto en el gobierno como en empresas privadas.

- Pruebas de personalidad.- Son las que miden el equilibrio emocional, la confianza de sí mismos, el equilibrio social, familiar y muchas otras cosas.

3.3.2.5. EXAMEN MEDICO

El examen médico reviste una importancia básica en las organizaciones ya que logra influir en elementos tales como la calidad, la cantidad de producción, Índice de ausentismo y puntualidad, los cuales pueden llegar a afectar el desarrollo de la organización.

El examen médico consta de un interrogatorio y de una exploración física del candidato acompañada de estudios de laboratorio y rayos X, este debe ser realizado por un médico especialista en medicina del trabajo y con el propósito de que sea lo más completo posible.

Por medio del examen médico se puede descubrir si el candidato a tenido o tiene alguna enfermedad o algún impedimento físico con el cual tenga dificultad para efectuar su trabajo, en tales casos será necesario rechazar al candidato informándole la razón que condujo a tomar dicha decisión, y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

3.3.2.6. INVESTIGACIONES

Una vez que se llega a la conclusión de que el candidato

posee todas las habilidades requeridas se pasará a una investigación acerca de la información solicitada.

3.3.2.6. EVALUACION Y ELECCION

Llevada a cabo por el departamento de personal llamando al titular del área así como a los solicitantes para la entrevista final esto con el propósito de obtener la información adicional sobre los aspectos más importantes que sean considerados por el entrevistador.

3.4 CONTRATACION

Mediante la contratación se establecen las relaciones formales de trabajo entre la persona seleccionada y la institución, en el sentido de que se establecen, de manera oficial las actividades que va a desempeñar la persona.

La contratación en sí es un trámite en el que el departamento de personal puede tener la función de llevar a cabo todos los trámites necesarios.

3.5. INTEGRACION DEL PERSONAL

La integración del personal, incluye dos fases básicamente:

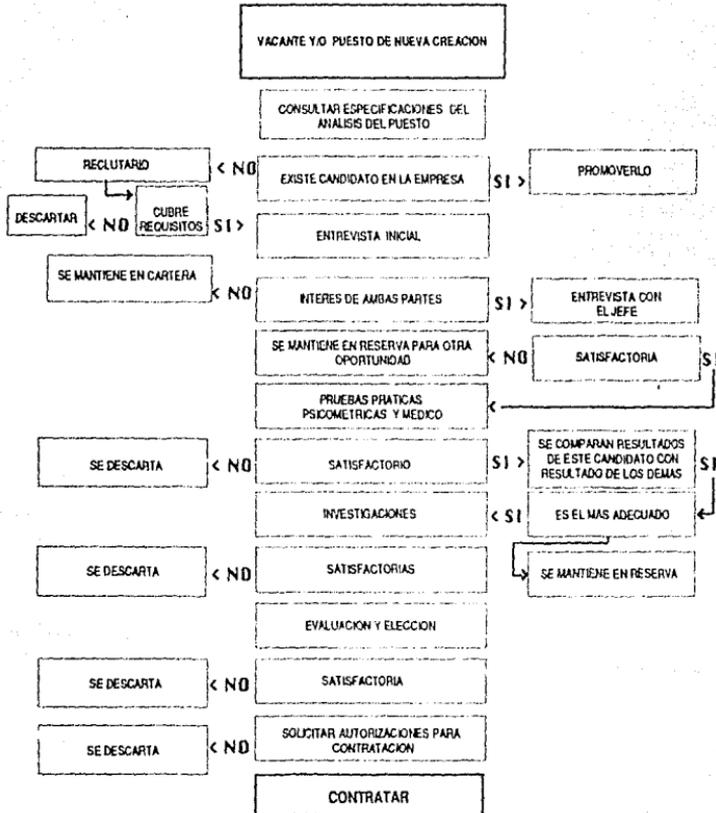
La fase de inducción del personal y la fase de entrenamiento.

El objetivo de este proceso es el de lograr la integración adecuada del personal a su unidad de trabajo y a la orga

nización, así como el prepararlo para que pueda desempeñar -- sus actividades en forma consistente con los lineamientos establecidos en la organización.

A partir de la integración del personal a la organiza-- ción se inicia su desarrollo continuo, a través del trabajo - mismo y mediante programas de capacitación.

DIAGRAMA DE FLUJO



CAPITULO IV.

PROCESO DE INVESTIGACION SOBRE LA IMPLANTACION DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA.

4.1 MARCO DE REFERENCIA

La empresa privada a la cual me refiero se dedica a la fabricación de productos farmacéuticos, ubicada en la calle de Rebull No. 61, abriendo sus puertas en el año de 1973.

Siendo esta de gran importancia para el bienestar de la salud pública nos encontramos con una deficiencia en el personal contratado existiendo descontento en los trabajadores en el desarrollo de sus funciones provocando con esto una baja productividad.

Si bien es cierto para realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar diversos puestos de la organización.

De ahí la necesidad de implantar un manual de Reclutamiento y Selección de personal.

Lo cual permitirá una selección más cuidadosa del personal seleccionando a la persona adecuada para el puesto y costo adecuado, permitiendo con esto la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilida-

des y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la organización.

4.2. ASPECTOS A INVESTIGAR

- Proceso de Reclutamiento
 - Fuentes Internas
 - Fuentes Externas.
- Técnica de Selección.
 - Recepción del solicitante
 - Entrevista
 - Pruebas y tests
 - Examen Médico
 - Investigaciones
 - Evaluación y elección.
- Comprobación y justificación de la falta que hace la implantación del manual de reclutamiento y selección personal.
 - Beneficios que trae consigo la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.

4.3. DEFINICION DE OBJETIVOS

- Conocimiento de las ventajas que trae la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.
- Obtener por medio de los procedimientos del manual, el personal idóneo para cubrir las necesidades de la organización.

4.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA MANDOS SUPERIORES

1.- Qué entiende Ud. por Reclutamiento?

2.- ¿Cuáles de las siguientes fuentes de Reclutamiento conoce?.

INTERNAS.	SI	NO
Antigüedad	_____	_____
Transferencia	_____	_____
Promoción del propio personal	_____	_____
EXTERNAS		
Listas de espera	_____	_____
Exploración	_____	_____
Periódico, radio, T.V.	_____	_____
Agencias de empleo	_____	_____
Empresas de búsqueda de candidatos.	_____	_____
Folleto	_____	_____
Puerta de la calle	_____	_____
Escuelas	_____	_____
Carta o teléfono	_____	_____
Familiares o recomendados	_____	_____
Otras empresas	_____	_____
Bolsa de trabajo	_____	_____

	SI	NO
Solicitud oral o escrita	_____	_____
Sindicatos	_____	_____
3.- ¿Utilizan todas las fuentes antes mencionadas?		

4.- ¿Qué entiende Ud. por Selección?		

5.- ¿Cuáles de las siguientes técnicas de Selección conoce?		
RECEPCION DEL SOLICITANTE	SI	NO
SOLICITUD DE EMPLEO	_____	_____
ENTREVISTA	_____	_____
Entrevista inicial o preliminar	_____	_____
Entrevista estructurada	_____	_____
Entrevista no dirigida	_____	_____
Entrevista dirigida	_____	_____
Entrevista profunda	_____	_____
PRUEBAS Y TESTS		
Tests de inteligencia	_____	_____
Tests de destreza	_____	_____
Pruebas de personalidad	_____	_____
Tests de creatividad y de juicio	_____	_____
Pruebas de conocimiento	_____	_____

SI NO

EXAMEN MEDICO	_____	_____
INVESTIGACIONES	_____	_____
EVALUACION Y ELECCION	_____	_____

6.- ¿A su parecer que Ud. sea necesaria la implantación del manual de Reclutamiento y selección de personal?

SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

7.- ¿Cree Ud. correcto implantar el manual de reclutamiento y selección de personal?

SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____

8.- ¿Sabe Ud. de la existencia de los manuales de reclutamiento y selección de personal?

9.- ¿En lo personal le parece bueno la implantación del manual?.

4.4.1. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

La tabulación de los resultados se realizó de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de las personas de los mandos superiores.

PREGUNTA 1.- ¿Qué entiende Ud. por Reclutamiento?

OBJETIVO: Conocer si se tienen nociones de la función de Reclutamiento.

RESPUESTA: Las cinco personas entrevistadas, sí tienen nociones de la función de Reclutamiento.

ANÁLISIS: Lo cual quiere decir que conocen la importancia de la función del Reclutamiento.

PERSONAL ENCUESTADO	SI	NO
	5	0

PREGUNTA 2.- ¿Cuáles de las siguientes fuentes de reclutamiento conoce?

OBJETIVO: Saber que fuentes de reclutamiento son más conocidas.

RESPUESTA: 5 de las personas entrevistadas conocen las siguientes fuentes.

Internas: Promoción del propio personal.

Externas: Periódico, radio, T.V., agencias de empleo, puertas de la calle, escuelas, familiares, bolsas de trabajo y sindicatos.

Solo dos personas conocen las fuentes de antigüedad y transferencias.

3 personas conocen las fuentes de:

Empresas de búsqueda de candidatos, folletos, otras empresas.

Lista de espera, carta o teléfono.

Sólo una persona conoce la fuente externa de exploración.

ANALISIS: De acuerdo a las respuestas obtenidas el personal encuestado si tiene nociones de las fuentes de reclutamiento.

PREGUNTA 3.- ¿Utilizan todas las fuentes antes mencionadas?

OBJETIVO: Comprobar si realmente dan el uso adecuado a las fuentes de Reclutamiento.

De acuerdo al objetivo antes mencionado se les cuestionó el "Por qué?"

OBJETIVO: Conocer las razones por las cuales utilizan o no las técnicas mencionadas.

RESULTADO: Las cinco personas no utilizan la mayoría de las técnicas por desconocimiento de las mismas, utilizando únicamente las conocidas.

ANALISIS: De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos darnos cuenta que las técnicas conocidas si son utilizadas, no aplicando las desconocidas.

PREGUNTA 4.- ¿Qué entiende Ud. por selección?

OBJETIVO: Conocer si se tienen nociones de la función de selección.

RESPUESTA: Las 5 personas entrevistadas, si tienen nociones de la función de selección.

ANALISIS: Lo cual quiere decir que saben la importancia --

que tiene la selección para el buen funcionamiento de una empresa.

PERSONAL ENCUESTADO	SI	NO
	5	0

PREGUNTA 5.- ¿Cuáles de las siguientes técnicas de selección conoce?

OBJETIVO: Saber la cantidad de técnicas de selección se conocen.

RESPUESTA: Las cinco personas encuestadas conocen las siguientes técnicas de selección.

- Recepción del solicitante.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial o preliminar.
- Tests de inteligencia.
- Pruebas de personalidad.
- Examen médico
- Investigaciones
- Evaluación y elección.

De las 5 personas dos conocen las siguientes técnicas:

- Tests de destreza
- Pruebas de conocimiento de trabajo
- Tests de aptitud múltiple.

ANALISIS: De acuerdo a las respuestas obtenidas se considera que no tienen los conocimientos suficientes -

sobre las técnicas de selección. Ya que las pruebas y tests restantes son desconocidos.

PREGUNTA 6.- ¿A su parecer cree Ud. que realmente sea necesaria la implantación del manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal?

OBJETIVO: Comprobar si realmente hace falta la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.

A las personas que contestaron afirmativamente se les preguntó ¿ Por qué?

OBJETIVO: Saber en que se fundamentan para la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.

A las personas que contestaron negativamente se les preguntó ¿ Por qué?

OBJETIVO: Conocer las razones que tienen para desistir de la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.

RESPUESTA: Podemos observar que las cinco personas están -- conscientes de la necesidad de implantar el manual de reclutamiento y selección.

ANALISIS: De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que las personas encuestadas sí tienen bien definida la necesidad de implantar el manual de reclutamiento y selección de personal.

PERSONAL ENCUESTADO	SI	NO
	5	0

PREGUNTA 7.- ¿Cree Ud. correcto implantar el manual de reclutamiento y selección de personal?

OBJETIVO: Conocer si se le da o no la importancia que debe ser a la función de reclutar al personal.

A las personas que contestaron afirmativamente se les preguntó ¿ Por qué?

OBJETIVO: Conocer las razones por las cuales están de acuerdo en que se implante el manual.

A las personas que contestaron negativamente se les preguntó el ¿ Por qué ?.

OBJETIVO: Conocer las objeciones por las cuales no quieren que se implante el manual de reclutamiento y selección.

RESULTADO: Todo el personal encuestado contestó afirmativamente.

ANALISIS: Se puede observar que las personas tienen intereses en que sea implantado el manual de reclutamiento y selección de personal.

PERSONAS ENCUESTADAS	SI	NO
	5	0

PREGUNTA 8.- ¿Sabe Ud. de la existencia de los manuales de reclutamiento y selección de personal?

OBJETIVO: Saber si están enterados de la existencia de los manuales.

A las personas que contestaron positivamente se les preguntó ¿Por qué?.

OBJETIVO: Saber como si conocen de la existencia de estos manuales.

A las personas que contestaron negativamente se les preguntó ¿Por qué?.

OBJETIVO: Conocer el motivo por el cual desconocen de la existencia de los manuales.

RESPUESTA: Las 5 personas tienen conocimiento de la existencia de los manuales.

ANALISIS: Se comprobó que las personas entrevistadas tienen conocimiento de la existencia del manual, pero por un sin fin de razones tienen la falta de este.

PERSONAL ENCUESTADO	SI	NO
	5	0

PREGUNTA 9.- ¿En lo personal le parece bueno la implantación del manual de Reclutamiento y selección de personal?

OBJETIVO: Saber si la implantación del manual cubrirá las necesidades de la organización y por lo tanto la armonía de los empleados.

RESULTADO: Se puede observar que las cinco personas contestaron afirmativamente.

ANALISIS: De acuerdo con los resultados obtenidos se consideró que existe la aceptación a la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal.

PERSONAL ENCUESTADO	SI	NO
	5	0

CAPITULO V

IMPLEMENTACION PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Si bien es cierto que en la actualidad existe una gran variedad de formas de presentar un Manual de Procedimientos y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que éste varía dependiendo de los objetivos y propósitos de cada unidad administrativa o institución, así como de su ámbito de aplicación; resulta conveniente uniformar tanto el contenido de los manuales como la forma de presentación de los mismos.

5.1. CONCEPTO

Se entiende por manual el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por procedimiento entenderemos la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituye una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

El "Manual de Procedimientos" es pues un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común. Describe en su secuencia lógica, las dis-

tintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que integran el manual, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

5.2. ORGANIZACION DEL MANUAL

Los aspectos más importantes para organizar un manual son los siguientes:

a).- Contenido.

Es indispensable que el manual se organice en secciones equivalentes a los ciclos lógicos en los que realmente fluye el trabajo. A veces el ciclo es tan grande, que tiene que descomponerse en partes con objeto de estudiar el sistema, todo proceso de obtención, en un sistema de selección de personal se descompone en los siguientes ciclos.

- 1). De requerimiento
- 2). De reclutamiento
- 3). De selección
- 4). De contratación.

En las grandes organizaciones son estos pasos los que se llevan a cabo vinculándose estos entre sí empezando por el primero que es el requerimiento, que implica el reconocimiento de una necesidad. El segundo que requiere de una autoridad para entrar en acción. El tercero que se procuran elementos de satisfacción y el cuarto que es la satisfacción efectiva de la necesidad.

ESTADO GENERAL DE LA ECONOMIA
COMITE DE LA INDUSTRIA

b).- Aprobación y distribución.

Aprobación. Para que los cambios del manual sean realmente comunicaciones oficiales o formales, es necesario que cada comunicado esté firmado por un ejecutivo de alto nivel.

Para que la autoridad que le impone la firma del ejecutivo no se convierta en un sistema de imposiciones, es conveniente que el borrador o proyecto del procedimiento sea turnado a los jefes de las áreas afectadas, para que estos emitan su opinión y comentarios sobre su contenido, y con esto poder corregir las posibles deficiencias.

Distribución. La distribución del manual no debe darse indiscriminadamente, es necesario cuidar su costo tanto de impresión como de mantenimiento, se debe proporcionar un manual a toda sección o área que realmente lo requiera y se deberá llevar un registro al corriente de las personas responsables de cada ejemplar.

c).- Mantenimiento.

Para que un manual se considere valioso y se logre una mayor eficiencia, agilidad y economía este debe estar actualizado.

Para la realización de los cambios o modificaciones al manual deberá prepararse un memorándum de envío dirigido al tenedor del manual conteniendo una síntesis del cambio e instrucciones para devolver o destruir las páginas anteriores to

do esto se hace con el fin de no incurrir a errores.

d).- Material y presentaciones.

El manual requiere de una buena presentación que contribuya a darle la importancia requerida, además del material debidamente organizado y fácil de consultar.

5.3. DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES

+ Departamento solicitante.

1. Llena la forma llamada "requisición de personal" la cual se muestra en el anexo I, cuando es necesario cubrir un puesto vacante el cual puede originarse por renuncia del titular, jubilación, transferencia, o debido a la creación de un puesto nuevo.

1.1 Se elabora esta forma en original y copia por el jefe o subjefe del departamento en donde se pidió cubrir la vacante, con autorización previa del jefe del departamento.

2. Se remite la forma de requisición de personal al gerente del área para que esta sea autorizada, dependiendo del caso del departamento que lo solicite.

+ Gerencia de área.

3. Autoriza o rechaza la requisición del personal según sea la necesidad para el nuevo puesto.

4. Es enviada la forma de requisición de personal al je-

fe del departamento en donde se encuentra la vacante.

+ Departamento Solicitante.

5. Recibe la forma de requisición de personal.

5.1. Si esta no fue autorizada se destruye la forma.

Si la forma fue autorizada se envfa el original y - una copia de la requisición de personal al departamento de - personal.

+ Administración de personal.

6. Firma de recibida la copia de requisición de personal, y posteriormente la regresa al departamento solicitante.

7. Lleva el original al jefe del departamento de personal.

8. Archiva la copia de la requisición.

9. Autoriza el original de la requisición del personal - con previa comunicación al jefe del departamento que requiere se cubra el puesto vacante para determinar las características de los prospectos.

10. Envfa esta forma el departamento de personal.

+ Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

11. Investiga si en el inventario de recursos humanos -- no existe algún elemento que llene las características que se piden para ocupar el puesto vacante.

11.1 En caso de localizar a el elemento dentro de la organización con las características que se piden para ocupar el puesto vacante se procederá a la entrevista tomando como base los datos asentados en la solicitud de empleo o en su Curriculum Vitae.

11.2 Si la persona no es localizada dentro de la organización se procederá con los siguientes pasos:

12. Investiga si en las fuentes de reclutamiento de archivo de solicitudes existe alguna persona con los requerimientos necesarios.

12.1 Si la persona es localizada se procede a la entrevista con el candidato sobre aspectos generales.

12.2 Si en el archivo de solicitudes no se encuentra a la persona adecuada se procede con los siguientes puntos:

13. Selecciona las fuentes externas de acuerdo con las características del puesto vacante.

14. Una vez seleccionadas las fuentes de reclutamiento externas se comunica telefónica o personalmente con estas, para la requisición de los aspirantes con las características necesarias.

15. Se le entrega a los candidatos que aguden la forma guía de entrevista previa (anexo 2) para que sea llenada inmediatamente por el candidato.

16. Se realiza una entrevista inicial de acuerdo con los datos asentados en la guía de entrevista previa.

16.I Al no ser reunidos los requisitos mínimos se le hace saber al candidato, que no cuenta con los requisitos para el puesto pero que su solicitud se le tomará en cuenta para posibles vacantes que cuenten con sus características.

16.I.2 Posteriormente se archivan sus documentos para consultas posteriores.

16.I.3 Si cuenta con las características necesarias se procederá con lo siguiente.

17. Se archiva temporalmente la guía de entrevista previa.

18. Se les hace entrega a los candidatos que reunieron las características requeridas, la solicitud de empleo como se muestra en el anexo 3, además se le solicita una fotografía y la entrega de su curriculum vitae (si el puesto lo amerita) ;

+ Candidatos.

19. Se llena la solicitud de empleo y el curriculum vitae.

20. Hace entrega de la solicitud de empleo y del curriculum vitae (si se requiere), al departamento de reclutamiento y selección de personal.

+ Departamento de reclutamiento y selección de personal.

21. Entrevista a los prospectos con base a lo asentado en la solicitud de empleo, y al curriculum vitae, profundizando sobre aspectos, como experiencia laboral, esto es a base de utilizar técnicas psicológicas que requiere la entrevista.

21.1 al no reunir la experiencia laboral requerida para el puesto vacante se le hace saber al candidato y se le comunica que su solicitud quedará en el archivo para cuando exista una vacante de acuerdo con sus características.

21.1.2 Archiva la solicitud de empleo y al curriculum vitae con el fin de consultarlo más adelante.

21.1.3 Si cuenta el candidato con las características necesarias para ocupar el puesto vacante se procede con los siguientes pasos:

22. Envía a los candidatos y la solicitud de empleo adjunto el curriculum vitae con el jefe de departamento de personal.

+ Jefatura de personal.

23. Entrevista a los candidatos sobre aspectos generales.

24. Envía a los candidatos y sus documentos con el jefe del departamento que requiere se cubra el puesto vacante por

medio del departamento de reclutamiento y selección de personal, para la realización de una entrevista previa y/o se le apliquen exámenes prácticos.

+ Departamento solicitante.

25. Entrevista técnicamente a los candidatos tomando como base los datos asentados en la solicitud de empleo y en el curriculum vitae, en caso de que se amerite se aplicarán exámenes prácticos.

26. Consigna sus comentarios sobre el candidato en la -- forma comentarios a la solicitud como se muestra en el anexo 4, si se acepta a el candidato, para continuar con sus exámenes o definitivamente es rechazado.

27. Envía a el departamento de reclutamiento y selección de personal la forma comentarios a la solicitud, solicitud de empleo y curriculum vitae.

+ Departamento de reclutamiento y selección de personal.

28. Recibe los documentos anteriormente mencionados.

28.I En caso de que el candidato no sea aceptado se, - le comunica a este además de que su solicitud quedará archivada para una vacante posterior que reúna sus características.

28.I.I Si el candidato fué aceptado continúa con los - siguientes pasos:

29. Previa identificación, practica a los candidatos pre seleccionados, la batería de pruebas psicométricas, que procedan, indicándoles el lapso en que se les notificará por vía telefónica, telegráfica o mediante comunicación escrita si fueron o no aceptados.

30. Evalúa los resultados que se obtuvieron en la evaluación de los exámenes determinando si las características son las adecuadas para cubrir el puesto vacante.

30.1 De no resultar aprobado el candidato en los exámenes aplicados se le comunica que sus documentos quedarán archivados para cuando haya una vacante de acuerdo a sus características, igualmente se le hará saber al jefe del departamento solicitante los motivos por los cuales no fué aceptado el candidato.

30.1.2 Si los exámenes celebrados por el candidato fueron aprobados se continuará con los siguientes pasos:

31. Elaboración de original y copia del reporte psicológico como se muestra en el anexo 5 en donde básicamente se anota lo siguiente:

- a). Datos de identificación.
- b). Resultado de exámenes.
- c). Conclusiones y recomendaciones
- d). Gráfica de perfil Psicológico.

31.1 Archiva para su control interno la copia del reporte psicológico.

32. Lleva personalmente el original del reporte psicológico al jefe del departamento donde se encuentra el puesto vacante.

+ Departamento solicitante.

33. Recibe el reporte psicológico.

33.1 Si es un puesto técnico, se reúne con el jefe del departamento de personal y con el psicólogo para tomar una decisión conjunta, sobre la posible contratación.

33.2 Si no es un puesto técnico se define la posible contratación junto con el psicólogo.

34. Devuelve el reporte psicológico, al departamento de reclutamiento y selección de personal, una vez que se ha tomado la decisión.

+ Departamento de reclutamiento y selección de personal.

35. Recibe el reporte psicológico.

35.1 Si el candidato no fue aceptado se le comunica que quedarán sus documentos en el archivo de solicitudes.

35.1.1 Archiva los documentos del candidato abriendo su expediente respectivo.

35.2 Si el candidato fue aceptado, se archivan sus documentos.

36. Se le hace entrega a el candidato de una solicitud para contratar trabajadores (anexo 6), para llevar a cabo la contratación del candidato seleccionado.

37. Se les entrega a los candidatos una solicitud de examen médico de admisión (anexo 7), y se les envía a la clínica correspondiente, en un sobre cerrado se envía la descripción del puesto.

+ Departamento de servicios médicos.

38. El candidato se presentará en la clínica correspondiente.

39. El médico general que corresponda, previa identificación del candidato, inicia el examen correspondiente de acuerdo con las instrucciones relativas a exámenes médicos de admisión.

40. Formula el médico las órdenes de exámenes especializados que procedan, para ser practicados al candidato en el hospital asignado.

41. El interesado se somete a los exámenes prescritos en el hospital asignado donde se les indica, en que fecha estarán sus resultados en poder del médico general que inició su examen y con quien deberá presentarse.

42. El médico recibe y examina toda la información concerniente al estado de salud del candidato.

43. El médico formula el resultado del examen médico practicado, (anexo No. 8) y lo remite a la jefatura de personal).

+ Departamento de reclutamiento y selección de personal.

44. Elabora el original de informe de la encuesta socio-económica, en donde consigna los resultados obtenidos.

45. Si los resultados NO fueron satisfactorios le comunica a el candidato que se quedará su expediente en archivo de solicitudes. Y se le comunica al jefe del departamento de personal solicitante las causas por las cuales el candidato no fue aceptado.

45.I Se archivan todos sus documentos durante un año -- por si la empresa requiere consultarlos.

Si el candidato fue aceptado se archiva dicho informe -- con sus otros documentos.

46. Envfa a la persona seleccionada con el jefe del departamento solicitante junto con la solicitud de empleo.

47. Se le comunica a la persona que fue seleccionada para ocupar el puesto vacante comunicándole las políticas existentes en la empresa.

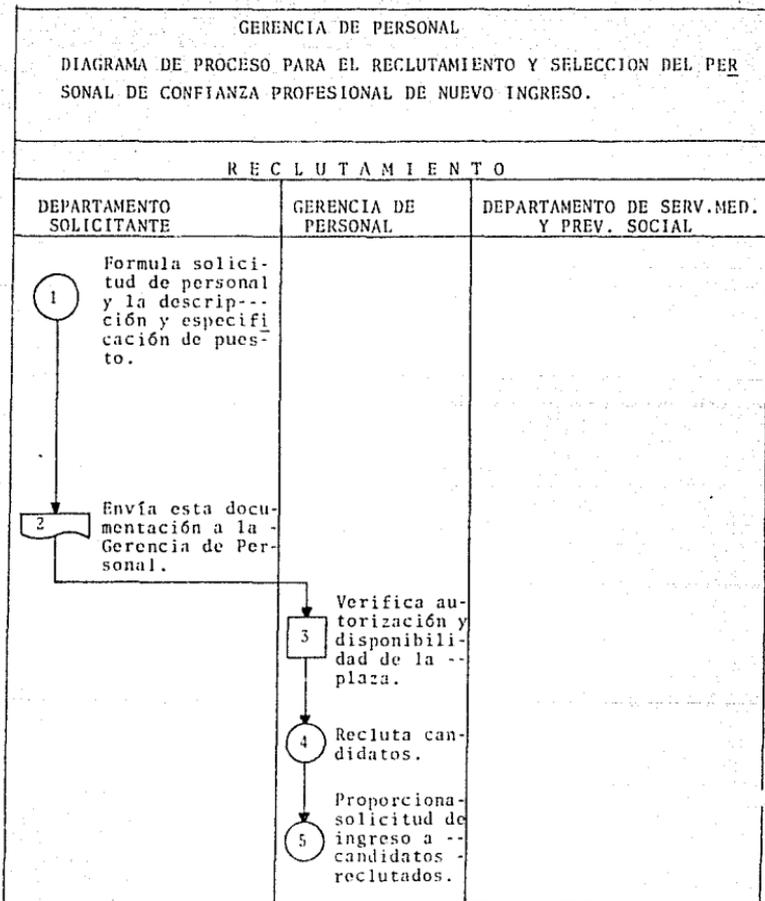
48. Envía a la persona seleccionada al departamento de -
administración de personal.

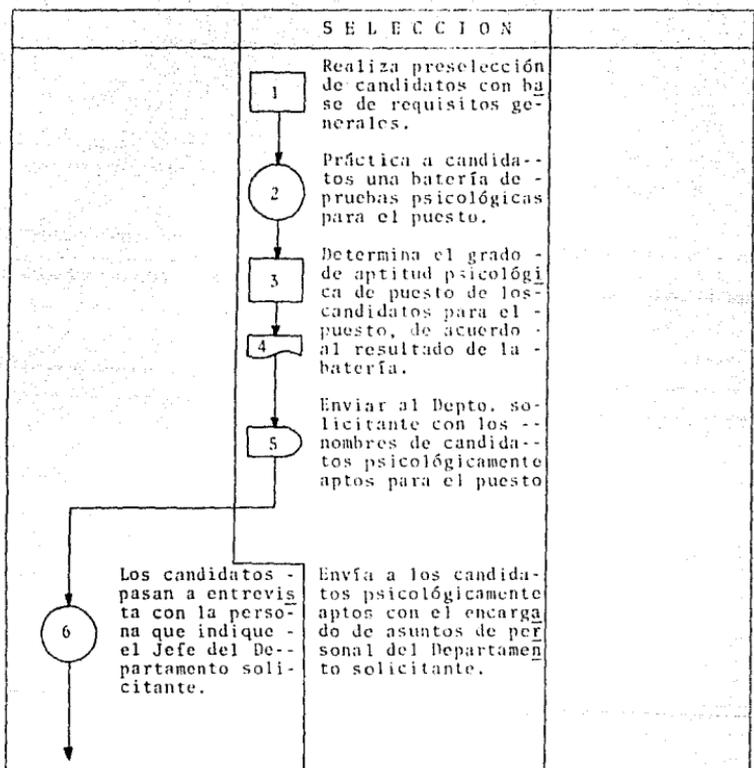
+ Administración de personal.

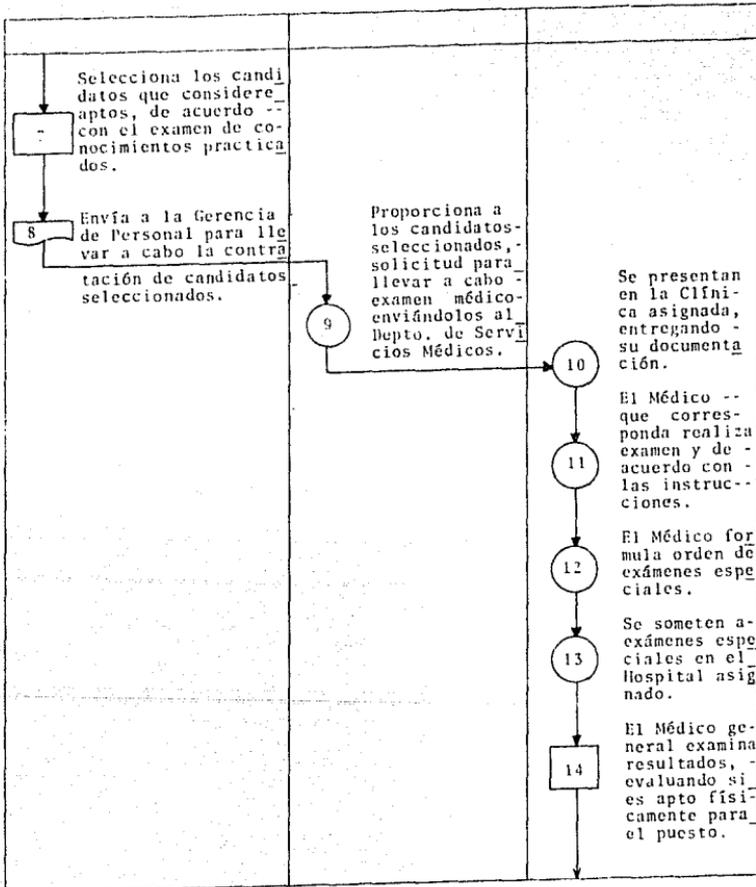
49. Se le hace entrega al candidato seleccionado la forma control de documentos personales como la indicada en el -
anexo No. 9, y se le hace mención de los documentos que deberá entregar.

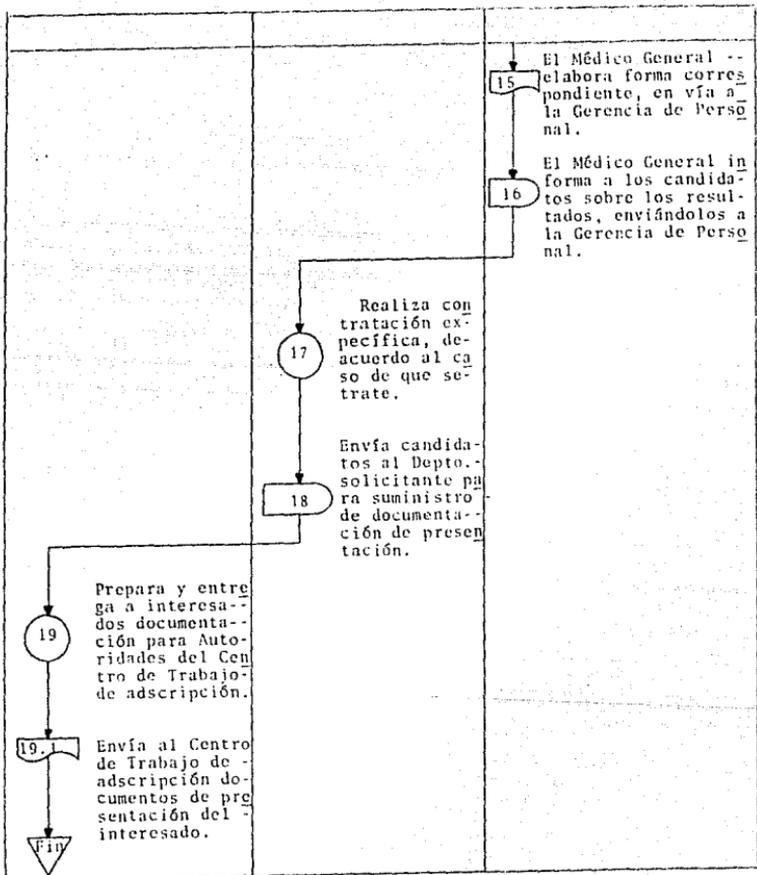
50. Se le especifica la fecha en que deberá presentarse_
a realizar sus labores.

5.3 DIAGRAMA DE FLUJO









DIA MES AÑO

UNIDAD SOLICITANTE	
DIRECCION O SUBDIRECCION _____	
DEPARTAMENTO _____	
SECCION _____	
FECHA EN QUE SE DEBERA CUBRIR LA VACANTE: _____	
MOTIVO DE LA VACANTE	
RENUNCIA <input type="checkbox"/>	COMISION <input type="checkbox"/>
LICENCIA <input type="checkbox"/>	JUBILACION <input type="checkbox"/>
PUESTO NUEVO <input type="checkbox"/>	TRANSFERENCIA <input type="checkbox"/>
POR CUANTO TIEMPO: _____	A PARTIR DEL DIA: _____
EN SUBSTITUCION DE: _____	
PLAZA NUEVA:	
TEMPORAL <input type="checkbox"/>	TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA <input type="checkbox"/>
SUBSTITUCION:	
TEMPORAL <input type="checkbox"/>	TIEMPO INDEFINIDO <input type="checkbox"/> DEFINITIVA <input type="checkbox"/>
TIPO DE CONTRATO:	
DE PLANTA <input type="checkbox"/>	HONORARIOS <input type="checkbox"/>
EVENTUAL <input type="checkbox"/>	COMP. DE SERV. <input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES: _____	

CARACTERISTICAS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO _____	
SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	EDAD ENTRE _____ Y _____ AÑOS
REQUERIR VIAJES SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	ATENDER AL PUBLICO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
TENDRA SUBORDINADOS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL _____
SUELDO DE \$ _____ A \$ _____	
HORARIO: MAÑANAS DE _____ A _____ HRS. TARDES DE _____ A _____ HRS.	
ESCOLARIDAD REQUERIDA:	
<input type="checkbox"/> PRIMARIA	<input type="checkbox"/> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> EST. COMERCIALES
<input type="checkbox"/> CONTABILIDAD	<input type="checkbox"/> TAQUIGRAFIA <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA
<input type="checkbox"/> PREPARATORIA O VOC.	<input type="checkbox"/> EST. PROFESIONALES
PROFESION _____	
ESPECIALIZACION _____	
AREA DE EXPERIENCIA Y AÑOS _____	
CANDIDATOS:	
NOMBRE: _____	
NOMBRE: _____	
NOMBRE: _____	

C. JEFE DE LA SECCION

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO

C. SUBDIRECTOR

b) UNIDAD SOLICITANTE

UNIDAD SOLICITANTE
DIRECCION O SUBDIRECCION
DEPARTAMENTO
SECCION
FECHA EN LA QUE SE DEBERA CUBRIR LA VACANTE

SE INDICA LA SUBDIRECCION DE LA CUAL DEPENDE EL DEPARTAMENTO;
SI DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECCION SE ANOTARA DIRECCION GENERAL

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO QUE REQUIERE EL PERSONAL

NOMBRE DE LA SECCION EN DONDE SE UBICA LA VACANTE

FECHA EN LA QUE DEBE CUBRIR EL PUESTO
PROCURANDO QUE COINCIDA CON LOS DIAS 10 Y 16 DE CADA MES

C) MOTIVO DE LA VACANTE

MOTIVO DE LA VACANTE	
<input type="checkbox"/> RENUNCIA	<input type="checkbox"/> COMISION
<input type="checkbox"/> LICENCIA	<input type="checkbox"/> JUBILACION
<input type="checkbox"/> PUESTO NUEVO	<input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA
POR CUANTO TIEMPO	A PARTIR DEL DIA
EN SUBSTITUCION DE:	
PLAZA NUEVA	
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO
	<input type="checkbox"/> DEFINITIVA
SUBSTITUCION	
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO
	<input type="checkbox"/> DEFINITIVA
TIPO DE CONTRATO	
<input type="checkbox"/> DE PLANTA	<input type="checkbox"/> HONORARIOS
<input type="checkbox"/> EVENTUAL	<input type="checkbox"/> COMP. DE SERV

SE CRUZARA EL CUADRO QUE INDIQUE EL MOTIVO POR CUAL SE REQUIERE AL PERSONAL

ESTE CASILLERO SE LLEVARA CUANDO LA VACANTE SEA POR LICENCIA, COMISION O TRANSFERENCIA, INDICANDO EL PERIODO QUE ESTARA AUSENTE EL TITULAR.

SE ANOTARA LA FECHA EN AL QUE QUEDARA VACANTE EL PUESTO

SE ASENTARA EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE HAYA DEJADO LA VACANTE

SE CRUZARA EL CUADRO QUE INDIQUE SI LA NUEVA PLAZA ES TEMPORAL, INDEFINIDA O DEFINITIVA

SI SE TRATA DE UN PUESTO YA EXISTENTE QUE HAYA QUEDADO VACANTE SE INDICARA SI LA SUBSTITUCION ES TEMPORAL, POR TIEMPO INDEFINIDO O DEFINITIVA.

ESTE CUADRO LO LLENA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, INDICANDO EL TIPO DE CONTRATACION

GUIA DE ENTREVISTA PREVIA

FECHA _____

NOMBRE			DOMICILIO	
TELEFONO	NACIONALIDAD	SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	EDAD	ESTADO CIVIL
ESTUDIOS O PROFESION		EMPLEO QUE SOLICITA		SUELDO QUE PRETENDE
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL EMPLEO QUE SOLICITA			DISPONE DE TIEMPO COMPLETO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
ESTUDIOS ACTUALES	HORARIO DE ESTUDIOS	TRABAJA CON NOSOTROS ALGUN FAMILIAR SUYO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		

DOCUMENTOS QUE POSEE	SI	NO	PARA USO DE LA UNIDAD
CARTILLA MILITAR LIBERADA			COMENTARIOS
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES			
CERTIFICADO DEL ÚLTIMO AÑO DE ESTUDIOS			
ACTA DE NACIMIENTO ORIGINAL O COPIA			

ANEXO III

COMPANIA "X", S.A.
SOLICITUD DE EMPLEO

1.- ANTECEDENTES PERSONALES DEL SOLICITANTE

1.01 Nombre completo: _____

1.02 Fecha de nacimiento: _____

1.03 Lugar de nacimiento: _____

1.04 Nacionalidad: _____ 1.05 Edo. Civil: _____

1.06 Domicilio permanente: _____

_____ 1.07 Teléfono: _____

1.08 Domicilio temporal: _____

_____ 1.09 Teléfono: _____

1.12 No. de matrícula del servicio militar: _____

1.13 No. del Registro Federal de Causantes: _____

1.14 No. de Licencia de Manejo: _____

1.15 Si tiene algún (os) impedimento (s) físico (s), describa
lo (s): Por ejemplo, si debe usar anteojos, si no puede
trabajar en algún clima o ambiente, etc.).

1.16 Aficiones culturales: _____

1.17 Pasatiempos: _____

1.18 Referencias personales (que no sean familiares):

Nombre: _____

Ocupación: _____

Nexo con el solicitante: _____

Domicilio: _____

Teléfono al que se le puede llamar: _____

Nombre: _____

Ocupación: _____

Nexo con el solicitante: _____

Domicilio: _____

Teléfono al que se le puede llamar: _____

1.19 Personas que dependen económicamente del solicitante:

Nombre

Parentesco

Edad

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2. ANTECEDENTES ACADEMICOS PRE-PROFESIONALES

2.01 Estudios primarios, realizados en la (s) siguiente (s) escuela (s);

Nombre: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ a 19 _____

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ de 19 _____

2.02 Estudios Secundarios, realizados en la (s) siguiente (s) escuela (s):

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ a 19 _____

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ a 19 _____

2.03 Estudios preparatorios, realizados en la (s) escuela(s):

Nombre: _____

Lugar: _____

Años lectivos cursados: _____ de 19 _____ a 19 _____

3. ANTECEDENTES ACADEMICOS PROFESIONALES.**3.01 Estudios profesionales para obtener el título de:**

que comprende un plan de _____ años, realizados en la (s) escuela (s).

1er. Año. en 19____, cursado en _____

2do. Año, en 19____, cursado en _____

3er. Año, en 19____, cursado en _____

4to. Año, en 19____, cursado en _____

5to. Año, en 19____, cursado en _____

6to. Año, en 19____, cursado en _____

3.02 Describa las prácticas realizadas durante su carrera profesional y/o inmediatamente después de terminar ésta:_____**3.03 ¿Terminó íntegramente sus estudios profesionales _____**

¿ Obtuvo su título profesional? _____

Fecha de examen profesional _____

Resultado del examen profesional _____

Tesis que presentó _____

3.04 Estudios de Maestría o Doctorado, o de especialización _____

3.05 Otros estudios y títulos profesionales _____

3.06 Sociedades técnicas o profesionales a que pertenece:

_____, desde 19 _____

_____, desde 19 _____

_____, desde 19 _____

3.07 Principales trabajos o actividades que ha desarrollado -
en las sociedades antes mencionadas:

3.08 Si ha publicado libros o artículos en revistas técnicas, describalas brevemente:

3.09 Idiomas:

Idiomas	Traduce	Habla	Escribe
Inglés			
Francés			
Alemán			
Otros			

3.10 OBSERVACIONES: _____

4. ANTECEDENTES DE TRABAJO.

Anote a continuación en orden cronológica los cargos que ha desempeñado hasta la fecha en diversas empresas o instituciones:

4.01 Empresa: _____
 Domicilio: _____
 Puesto desempeñado: _____

_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.02 Empresa: _____

Domicilio: _____

Puestos desempeñados: _____

_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.03 Empresa: _____

Domicilio: _____

Puestos Desempeñados: _____

_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____
_____ de 19 _____ a 19 _____

MOTIVOS DE SEPARACION: _____

4.04 Salario que percibe actualmente (o en su último empleo)

4.05 OBSERVACIONES: _____

5. BASES DE ESTA SOLICITUD DE EMPLEO

5.01 ¿ Por qué desea ingresar a esta Empresa? _____

5.02 ¿Qué tipo de trabajo le gustaría a usted desarrollar, --
por vocación o por otros motivos?

5.03 Mínimo salario inicial que aceptaría Ud. \$ _____ al mes.

5.04 OBSERVACIONES: _____

México, D.F. a _____ de _____ de 19 _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 4

FORMA DE COMENTARIOS DE LA SOLICITUD

ENTREVISTADOR _____

OBSERVACIONES: _____

F I R M A

REGISTRO DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS DE SELECCIÓN
(perfil)

Dependencia _____
 Centro de Trabajo _____
 Puesto (+) _____
 Salario _____
 Candidato _____

(*) Un factor básico para la validez predictiva del perfil, es la descripción estrictamente real del puesto.

APTITUDES Y CUALIDADES PARA EL TRABAJO	PERFIL				
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitud para comprender la representación bidimensional de O. tridimensionales.					
Aptitud para tratar relaciones abstractas, pensar lógicamente, prever, planear.					
Extroversión, Sociabilidad y entusiasmo.					
Coficiente de rapidez y precisión en la comprensión y manejo sistema numérico.					
Estabilidad emocional, resistencia a tensiones y dominio de sí mismo.					
Aptitud para comprender las relaciones especiales en tres dimensiones.					
Capacidad de percepción rápido de pequeñas diferencias					
Conocimiento y comprensión de herramientas y equipo industrial de uso común.					
Antecedentes biográficos y laborales					

CALIFICACION CONVENCIONAL

- Sujeto con calificaciones más altas que las requeridas.
- Sujeto con los requerimientos óptimos para el puesto considerado.
- Sujeto aceptable.
- Sujeto no recomendable, excepto para trabajos rutinarios.
- Sujeto carente del mínimo de exigencias y aptitudes necesarios. Inaceptable.

COMENTARIO Y OBSERVACIONES

EXAMINADOR

Jefe sección de reclutamiento y selección. _____ Jefe de personal _____

SOLICITUD PARA CONTRATAR TRABAJADORES NUM _____
DEPENDENCIA _____
FECHA _____

Departamento de Personal
P R E S E N T E.

Con autorización superior que consta al calce del presente, hemos de merecer a ustedes, se contraten los servicios transitorios/permanentes del siguiente personal Sindicalizado/ de Confianza.

Número de trabajadores:

Categoría:

Vigencia:

Motivo de contratación:

Firma del jefe de la dependencia
que expide esta solicitud.

Firma del funcionario facultado
para autorizar la contratación

NOTA: Las solicitudes para contratar personal de confianza deben expedirse separadamente de las del personal sindicalizado.

SOLICITUD DE EXAMEN MEDICO - ADMISION

ANEXO 7

NUM. _____

Lugar y Fecha _____

Al _____
Dependencia Médica.

Sirvase practicar examen médico a:

Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombre (s) _____

propuesto (a) para desempeñar DE PLANTA-TEMPORALMENTE el pue-
sto de _____ en _____
Cítese la dependenciaLe rogamos comunicarnos por medio del anexo que se acom-
paña, si esta persona está o no apta para trabajar.

Firma del examinado _____

Jefe de Personal _____

ANEXO 8

RESULTADO DEL EXAMEN MEDIO PRACTICO NUM. _____

Lugar y Fecha _____

Al _____
Jefe de Personal.De acuerdo a la solicitud de examen médico No. _____ el -
Médico Cirujano que suscribe, legalmente autorizado para ejer-
cer su profesión, hace constar haber practicado a:

Apellido Paterno _____ Apellido Materno _____ Nombre(s) _____

el examen médico correspondiente, habiendo resultado que el _____
está apto para trabajar.

OBSERVACIONES: _____

Firma del examinado _____

Nombre y firma del médico _____

CONTROL DE DOCUMENTOS PERSONALES

NUMERO		
DIA	MES	AÑO

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	ADSCRIPCION DEPARTAMENTO SECCION
INDICACIONES SEÑALE CON UNA X EL CUADRO CORRESPONDIENTE AL TIPO DE MOVIMIENTO Y TIPO DE CONTRATACION			
TIPO DE MOVIMIENTO <input type="checkbox"/> NUEVO INGRESO <input type="checkbox"/> REINGRESO <input type="checkbox"/> OTRO	TIPO DE CONTRATACION <input type="checkbox"/> DE PLANTA <input type="checkbox"/> HONORARIOS <input type="checkbox"/> EVENTUAL <input type="checkbox"/> POR COMP. DE SERVICIOS		FECHA LIMITE DE ENTREGA DE DOCUMENTO DIA MES AÑO

REQUISITOS A CUMPLIR	FECHA DE ENTREGA	ACUSE DE RECIBO
SOLICITUD DE EMPLEO		
CUADRECUA VITAL		
EXAMEN DE APERTURAS Y/O PSICOMETRICO		
ACTA DE NACIMIENTO ORIGINAL Y CON FOTOSTATICA		
CERTIFICADO DE CONSTANCIA DE ESTADOS CIVIL FOTOSTATICA		
4 FOTOGRAFIAS CON RETOQUE, RECTANGULARES DE 3x3 CM		
4 FOTOGRAFIAS PARA FILMACION SIN RETOQUE (3 DE FRENTE 3 DE PUESTA)		
LLENAR FORMA PARA REGISTRO DE RELACION		
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES		
2 CARTAS DE RECONOCACION		
CARTA DE ANTECEDENTES NO PENALES		
CARTA DE SERVICIO MILITAR LIBERADA (ORIGINAL)		
LLENAR HOJA DE DATOS PARA LA ACTUALIZACION DE REG. DE PERSONAL		
EXAMEN MEDICO		

OBSERVACIONES

LOS DOCUMENTOS DEBERAN SER ENTREGADOS DENTRO DE LOS SIGUIENTES 15 DIAS A SU CONTRATACION.
ESTA FORMA DEBERA PRESENTARSE SIEMPRE QUE SE ENTREGUE DOCUMENTACION YA QUE EN ESTA SE ACUSARA EL RECIBO CORRESPONDIENTE

ENTERADO

para integrar un organismo en el que la ubicación del personal será más adecuada, de tal forma que en lo individual logre su autorealización, y en conjunto se logren los objetivos de la empresa.

- 6.- Para llevar a cabo en forma eficiente la Selección de Personal Profesional se hace necesario un departamento específico que realice esta función, y de acuerdo a la muestra tomada de diferentes empresas en México, un gran número de ellas no cuentan con un departamento de personal. Por lo tanto es necesaria la difusión de la necesidad existente de crear este departamento en las empresas.
- 7.- El manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal servirá para que exista una mejor armonía en el trabajo.
- 8.- En la empresa que se realizó la investigación se observó la falta del manual por lo que se recomienda establecer un manual para que exista un mejor funcionamiento de la empresa.
- 9.- El Licenciado en Administración para su formación profesional, se recomienda que participe y/o elabore el manual y a su vez sea el encargado de la administración de los recursos humanos.

- 10.- El manual coadyuva al logro de los objetivos, así como a mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos -- existentes, principalmente en las compañías de productos farmacéuticos, que a su vez contribuye a mejorar la salud.

CONCLUSIONES

- 1.- La situación actual que están viviendo los países como México, hacen indispensable la aplicación de técnicas -- que sean acordes con sus características y necesidades. Siendo una muy importante la de Selección de Personal, - por estar dirigida esta función al elemento más importante de las empresas, el elemento humano.
- 2.- La implantación de Manuales de Procedimientos en las empresas, representan auxiliares técnicos, que son necesarios, por ser elementos que permiten a la dirección tener mayor claridad para alcanzar sus objetivos, y la persona que los utiliza tendrá con éstos, una herramienta para - el mejor desempeño de sus actividades.
- 3.- El éxito de cualquier Manual de Procedimientos dependerá de factores como son el apoyo constante de las personas para su implantación y aplicación contínuu; también lo - es su permanente actualización para evitar su obsolescencia.
- 4.- La planeación de Recursos Humanos permitirá a las empresas la previsión de cualquier contingencia evitando la - improvisación de elementos incompetentes para los puestos a los que son asignados.
- 5.- La aplicación y difusión de herramientas administrativas como son la Selección de Personal, Análisis y Valuación de Puestos, auxiliarán a la dirección de las empresas, -

REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MEXICO
LIMUSA, 1984.

REYES PONCE AGUSTIN, ADMINISTRACION DE PERSONAL 1a. LIMUSA,
1987. SIKULA, ANDREW, ADMINISTRACION DE PERSONAL, MEXICO
LIMUSA 1981.

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA FERNANDO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MEXICO TRILLAS, 1979.

CHRUDEN J. HERBERT Y SHERMAN W. ARTHUR Jr., ADMINISTRACION DE PERSONAL, MEXICO CONTINENTAL, 1987.

DALE YODER, MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES, MEXICO CECSA, 1983.

DE LA FUENTE RICARDO, ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS, ECASA, 981.

FULMER M. ROBERT, ADMINISTRACION MODERNA, MEXICO DIANA, 1986

FERNANDEZ ARENA FERNANDO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, MEXICO DIANA, 1981.

FRANKLIN J. DICKSON, EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS, DIANA 1980.

FLORES DE GORTARI SERGIO Y OROZCO GUTIERREZ EMILIANO, HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL, TRILLAS, 1978.

KOONTZ HAROLD Y O'DONELL CIRIL, ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION MODERNA, Mc. GRAW-HILL, 1980.

PIGORS PAUL Y MYERS A. CHARLES, ADMINISTRACION DE PERSONAL, MEXICO CECSA, 1984.