

877102

4
Zej.



UDEC

UNIVERSIDAD DOCTOR EMILIO CARDENAS, S. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

ACUERDO 8771

TEXIS CON
FALSA DE ORIGEN

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y
CONTRATACION DE PERSONAL EN LAS
EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

PATRICIA CHAVEZ VALADEZ

ARACELI CAMARENA PADILLA



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

No.Pág.

INTRODUCCION	1
---------------------------	----------

CAPITULO I. RECLUTAMIENTO

1.1	Concepto	4
1.2	Objetivo	5
1.3	Importancia	5
1.4	Proceso de Reclutamiento	5
1.4.1	Planeación	5
1.4.2	Definición de perfiles de puestos a cubrir	6
1.4.3	Identificación de las fuentes de Reclutamiento apropiadas	7
1.4.4	Elaboración de un programa de Reclutamiento	8
1.5	Fuentes de Reclutamiento	9
1.5.1	Fuentes Internas	10
1.5.1.1	Ventajas	11
1.5.1.2	Desventajas	12
1.5.1.3	Ejemplos de Fuentes Internas	12
1.5.2	Fuentes Externas	14
1.5.2.1	Ventajas	14
1.5.2.2	Desventajas	15
1.5.2.3	Ejemplos de Fuentes Externas	15
1.6	Medios de Reclutamiento	17
1.7	Políticas para un Reclutamiento	19
1.8	Comentarios	20

CAPITULO II. SELECCION

2.1	Concepto	21
2.2	Objetivo	21
2.3	Importancia	21
2.4	Fases del proceso de Selección	22
2.4.1	Solicitud de Empleo	23
2.4.2	Definición de Entrevista	23
2.4.2.1	Tipos de Entrevista	24
2.4.2.2	Características del Entrevistador	26
2.4.2.3	Características del Entrevistado	30
2.4.2.4	Planeación y desarrollo de la entrevista	33
2.4.2.5	Técnicas usadas en la entrevista	38
2.4.2.6	Tipos de preguntas	40
2.4.2.7	Desventajas de la entrevista	42
2.4.3	Pruebas o Evaluación	42
2.4.4	Investigación socioeconómica	47
2.4.5	Examen médico	49
2.5	Errores en la Selección	51
2.6	Tratamiento a candidatos rechazados	53
2.7	Políticas de selección que se sugieren	54
2.8	Comentarios	55

CAPITULO III. CONTRATACION

3.1	Concepto	58
3.2	Objetivo	58
3.3	importancia	58
3.4	Procedimiento de Contratación	58
3.4.1	Contrato de trabajo	58

	No. Pág.
3.4.2 Afiliación al IMSS	60
3.4.3 I.N.F.O.N.A.V.I.T.	60
3.4.4 Sindicato	60
3.4.5 Registros	61
3.5 Inducción	63
3.6 Tipos de Inducción	63
3.7 Importancia de la Inducción de Personal	64
3.8 Programa de Inducción de Personal	66
3.8.1 Objetivos del programa de Inducción	67
3.8.2 Contenido y técnica del programa de Inducción	67
3.8.3 Aspectos básicos del programa de Inducción	68
3.8.4 Elaboración del programa de Inducción	68
3.9 Comentarios	70

CAPITULO IV. CASO PRACTICO

<i>Aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en las empresas (En específico para este caso, se aplicó en las empresas del ramo Discográfico)</i>	72
--	----

CONCLUSIONES	92
GLOSARIO	96
ANEXOS	101
BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La Administración está considerada como la principal herramienta con que cuenta el hombre para hacer el mejor uso de los recursos de que dispone; llamándoles a estos Recursos: Humanos, Materiales y Económicos; sin embargo, su función primordial radica en establecer y lograr objetivos.

Es de suma importancia conocer todo aquello que integra el Reclutamiento, como los medios y fuentes que existen para este fin; esto con el propósito de proporcionar información en cuanto a aquello que consideramos le sea más óptimo a la organización, a través de determinar la importancia, ventajas y desventajas que se presentan y de esta manera, emplear lo que más convenga.

Al hablar de Contratación e Inducción, nos referiremos a dos aspectos que también tienen importancia dentro del área de Recursos Humanos y los cuales son indispensables dar a conocer a las personas que pasan a ser parte de la Empresa, si se desea que éstas trabajen de acuerdo a lo que la compañía requiere de las mismas.

Se considera necesario tratar la técnica de la entrevista por constituir el canal más importante de comunicación entre el reclutador y el candidato, ya que al primero le permite contar con los elementos y características básicas para una mejor apreciación de las cualidades del candidato y a éste conocer la organización.

Se hablará del Reclutador, sus cualidades, requisitos y funciones, que son necesarias para atraer mejores candidatos hacia la empresa, señalando la importancia de cada uno de ellos, para lograr una mejor comunicación Empresa-Reclutados-Candidatos.

En la selección, que se considerará posteriormente, se mencionarán los pasos que se deben seguir en la misma y que son determinantes en el hecho de poder contar con el personal adecuado. La selección representa el enlace directo, entre el contratante y el solicitante, no se debe olvidar que la primera impresión que se tenga del solicitante por parte del contratante, se determinará si se continúa o no con los demás pasos de la selección.

Los conceptos e ideas que se describirán en el presente trabajo tienen como finalidad, además de ser un apoyo didáctico, el de orientar, ubicar e incluso, motivar a las personas que de alguna forma están interesadas en el estudio de la Administración de Recursos Humanos en sus fases:

"Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal"

Los principales objetivos específicos del presente trabajo son los siguientes:

- *Profundizar en el conocimiento del proceso de Reclutamiento y Selección.*
- *Elegir los mecanismos de Reclutamiento, Selección, Contratación que más se adaptan a sus propias necesidades.*

- *Hacer mejor uso de la información que nos proporciona cada una de las partes del proceso, y*
- *Optimizar el tiempo para cubrir una vacante.*

El proceso de Selección en términos generales, pretende mantener un sistema:

a) Dinámico:

Versátil, permeable y flexible al cambio y a las exigencias de la empresa.

b) Eficiente:

Preciso, basado en las técnicas e instrumentos válidos y confiables, que permitan identificar al candidato idóneo y situarlo frente a las demandas del usuario, procurando brindarle orientación y servicio, apegados a los más estrictos estándares de calidad.

c) Ágil:

Capaz de ofrecer una respuesta oportuna, en el menor tiempo posible, compatible con los lineamientos propios del proceso de Selección y la inmediata respuesta solicitada por el usuario.

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO

1.1 Concepto

- *Es la Selección inicial entre la oferta esperada total de Recursos Humanos disponibles para cubrir un puesto. ¹*
- *Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.²*
- *Colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado en el momento adecuado.³*
- *Es una técnica de la Administración de Recursos Humanos que permite buscar personal que cuente con algunas o todas las características de un puesto vacante para posteriormente, mediante otras técnicas, seleccionar los más idóneos.⁴*
- *Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesarios.⁵*
- *Es una herramienta de la Administración de Recursos Humanos por la cual se allega de personal que reúna las características elementales del*

¹ Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. Pág. 254.

² Münch G. García Martínez. *Fundamentos de Administración*. Pág. 156.

³ Roger H. Hawk. *Reclutamiento y Selección de Personal*. Pág. 9.

⁴ Jorge Aguilera. *Apuntes de Administración 2do. Semestre. Universidad Dr. Emilio Cárdenas*.

⁵ Reyes Ponca. *Administración de Empresas*. Pág. 261.

Puesto y sus intereses sean acordes con la empresa.⁶

1.2 Objetivo

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, que cuenten con conocimientos, experiencia, capacidad en el puesto, candidatos a ocupar una vacante, despertando el interés de ellos hacia la empresa.

1.3 Importancia

La importancia de esta técnica reside en que constituye el primer eslabón de un proceso orientado a obtener y mantener una fuerza de trabajo productiva, lo que a su vez se erige como un objetivo de la Administración de Recursos Humanos.

1.4 Proceso de Reclutamiento

1.4.1 Planeación

La planeación del reclutamiento se basa esencialmente en los siguientes aspectos, los cuales se mencionan en el orden en que deben de realizarse, éstos son: buscar, evaluar, obtener la aprobación de quien corresponda, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para desempeñar el trabajo de una organización.

En esta planeación consideramos que intervienen todos aquellos

⁶ Camarena P. Araceli, Chávez V, Patricia.

departamentos que están implicados en la búsqueda de un nuevo miembro, quien cubrirá la vacante; es decir, participan aquí desde el departamento que tiene la vacante, porque de alguna manera es quien puede dar una mejor descripción del puesto a cubrir, así como las personas encargadas del Reclutamiento de la Organización.

El proceso de reclutamiento está sujeto a una descripción y análisis sistemático. De hecho, la descripción y el análisis, conscientes o intuitivos, son el primer paso necesario si se va a establecer dicha actividad y va a operar eficaz y eficientemente.

1.4.2 Definición de perfiles de puestos a cubrir

El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener básicamente una comprensión de un puesto. El análisis de puestos, es un procedimiento que tiene como finalidad determinar:

- *Qué actividades implica el puesto.*
- *Qué tipo de persona deberá ser contratada para ejecutar el trabajo.*

La descripción del puesto es el término que se usa para referirse a las actividades que implica un puesto, mientras que el término especificación del puesto se refiere a las características de la persona que debería ser contratada para el puesto.

La información para la descripción y especificación del puesto la dan

las personas encargadas de los diferentes departamentos, mismos que deben tener los conocimientos necesarios para poder elaborarla.

1.4.3 Identificación de las fuentes de Reclutamiento apropiadas

Una vez analizadas las descripciones y valuación de puestos, además de la estructura orgánica de la organización y los aspectos importantes de la Legislación Laboral, el reclutador podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiera, utilizando para ello las fuentes o medios que más convengan a sus necesidades.

En el caso de una organización ya establecida con una estructura determinada, podríamos plantear la siguiente pregunta: ¿Cuándo se necesita un reclutador?

Cuando la organización necesita cubrir determinados puestos, con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica, cuando existe una rotación constante de personal provocada por causas internas o externas, es el momento en que estaremos necesitando un reclutador.

El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos para obtener los recursos humanos necesarios, a los cuales se les denomina fuentes de reclutamiento y/o a los medios de comunicación o difusión, a los que se les llama medios de reclutamiento.

La anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades será

determinante para una mayor eficacia en el reclutamiento y permitirá tener una holgura de tiempo para escoger al personal disponible del mercado, más idóneas a los objetivos de la empresa.

1.4.4 Elaboración de un programa de reclutamiento

Un programa de reclutamiento debe pretender la explotación, investigación y evaluación de las fuentes de personal nuevas o ya explotadas, así como realizar el análisis y describir la escala de fuerza de trabajo disponible de cada nuevo mercado, los costos del reclutamiento y las limitaciones que se pueden presentar.

Este programa se elaborará en función de:

- *Número de puestos a cubrir.*
- *Naturaleza y nivel de los mismos.*
- *Fuentes y medios de reclutamiento a explotar.*

Lo anterior nos permite propiamente medir el avance de nuestra actividad y situarnos frente a las metas que nos hayamos planteado.

Entendemos primeramente por Programa aquél en el que se establece una secuencia de avances requeridos y programas cronológicos para el logro de objetivos fijados.⁷

⁷ George R. Terry, *Principios de Administración*, Pág. 250.

El programa de Reclutamiento tiene como objetivo fundamental cubrir los puestos vacantes reduciendo gastos de reclutamiento sobre el porcentaje autorizado por la Organización.

Tendrá vigencia por el periodo que cada empresa especifique, se mencionan a continuación políticas y procedimientos que requiere el programa:

- Para reclutar al personal adecuado y para la cobertura de las vacantes existentes, inicialmente se realizará un reclutamiento interno para detectar si contamos con personal susceptible de ser promovido a puestos superiores, para lo cual nos basaremos en las calificaciones de desempeño y en entrevistas con los jefes inmediatos.*
- Se recurrirá a los beneficios obtenidos a través de la participación activa en los grupos de intercambio el fomento de las relaciones con diferentes empresas e instituciones que nos brinden un servicio gratuito. Se utilizará como último recurso los servicios de agencia de colocación y periódicos que previamente hayan sido autorizados por la presidencia.*

1.5 Fuentes de Reclutamiento

Además del conocimiento cabal del puesto que la organización está tratando de cubrir, el reclutador debe ser capaz de señalar las fuentes de recursos humanos. Una barrera para este señalamiento es el hecho de que la oferta de personas entre las cuales se puede elegir en el mercado, está cambiando continuamente en esencia, existen ocasiones en las cuales el

encontrar recursos humanos apropiados es mucho más difícil que otras veces.

Es preciso anotar que en el reclutamiento deben distinguirse dos aspectos:

Las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

La distinción, aunque a veces es difícil de aplicar, es útil porque puede ocurrir que una fuente de abastecimiento sea buena, pero el medio de reclutar en ella al personal sea malo o viceversa.

Definición:

Fuentes de abastecimiento: Son todos aquellos lugares que nos procuran o donde podemos abastecernos de posibles candidatos. Podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas son de gran interés para el reclutador:

- *Fuentes Internas.*
- *Fuentes Externas.*

1.5.1 Fuentes Internas

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

Como ejemplo de éstas tenemos:

- *Promoción dentro de la empresa.*
- *Sindicatos.*
- *Cartera de Personal.*
- *Familiares o Recomendados.*

1.5.1.1 Ventajas

- *Edificar la moral.*
- *motivar a los empleados a trabajar mejor con la esperanza de ser promovidos.*
- *Hacer que las personas se inclinen a permanecer dentro de una organización en particular debido a posibles promociones futuras.*
- *Los empleados conocen la empresa por lo que se facilitará su integración.*
- *Disminuye la posibilidad de hacer una incorrecta selección al conocer más al personal interno. La empresa cuenta con los datos acerca de sus trabajadores.*
- *El evitar los despidos fortalece la seguridad de los trabajadores.*
- *El seleccionar al personal calificado, reduce gastos de capacitación.*
- *Premian la ambición y empuje del trabajador.*
- *Garantizan cierto grado de lealtad.*
- *Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes y capacidades.*

- *Se reducen las posibilidades de creatividad e innovación.*
- *Llenan un puesto vacante, dejando libre otro.*
- *Los ascensos y transferencias pueden ocasionar desorganización.*
- *Pueden dar origen a favoritismos.*

1.5.1.3 Ejemplos de fuentes internas

- Promociones dentro de la empresa:

Este recurso es popular con los empleados, enfatiza las oportunidades en conformidad con los servicios prestados a una bolsa de gerentes potenciales a la empresa. Sin embargo, para que esta fuente sea productiva, son necesarios esfuerzos decididos para descubrir a los posibles candidatos. Además, debe establecerse un medio desapasionado para evaluar a los candidatos en línea, para ser promovidos.

Considerado en forma completamente realista muchos empleados son contratados para un posible trabajo a nivel de gerencia ni están interesados en asumir la tarea de tomar decisiones y de tener las responsabilidades inherentes en el trabajo gerencial. Sin embargo, son empleados competentes, leales y satisfechos, esenciales para el éxito de la compañía, aun cuando pueda ser bajo su potencial gerencial.

- Sindicatos:

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, es necesariamente una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Este funciona en el momento que se requiera

- Sindicatos:

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, es necesariamente una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Este funciona en el momento que se requiera personal para una vacante o vacantes.

La eficiencia del sindicato como fuente de abastecimiento depende de su interés y preocupación por buscar y proporcionar candidatos para los puestos vacantes, en el tiempo oportuno y en el número necesario que permita una adecuada selección.

- Archivo o Cartera de personal:

Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores periodos de reclutamiento y que sólo fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fue cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes deben contener las características correspondientes que el reclutador tomará en cuenta, cuando las circunstancias lo ameriten.

- Familiares y Recomendados:

Esto es cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

1.5.2 Fuentes Externas

Son aquéllas a las que se debe recurrir, ya que por sus características en la preparación y desarrollo de personal en los aspectos profesionales, educativos y técnicos, son ajenos a la estructura organizacional de la empresa.

Como ejemplo de éstas tenemos:

- *Agencias de empleo.*
- *Bolsa de trabajo.*
- *Instituciones educativas.*
- *Puerta de la calle.*

1.5.2.1 Ventajas

- *Abre la posibilidad de importar nuevas ideas y conocimientos sobre técnicas, procedimientos, materiales, que pueden ser aprovechados en la empresa.*
- *Proporciona personal no viciado con las prácticas comunes de la empresa, por lo que pueden detectar más fácilmente los errores y sugerir nuevas ideas.*
- *Pueden reducir los costos de entrenamiento si el nuevo trabajador cuenta con la preparación y entrenamiento necesarios.*

1.5.2.2 Desventajas

- *Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa, lo cual requerirá tiempo para integrarse a la compañía.*
- *Limitan la posibilidad de ascenso para el personal actual, movilidad ocupacional bloqueada que repercute en la moral y aspiraciones de los trabajadores.*
- *Su costo de selección es más elevado por lo general.*
- *Su costo de entrenamiento y capacitación puede ser alto.*

1.5.2.3 Ejemplos de fuentes externas

- Competidores:

Una fuente externa de recursos humanos son las organizaciones de la misma rama, este tipo de piratería se ha convertido en una práctica común teniendo como ventaja que: El competidor habrá pagado por el adiestramiento de la persona hasta el momento de la nueva contratación.

La organización competidora probablemente se debilitará un tanto por la pérdida del empleado.

Una vez contratada la persona se convierte en una fuente valiosa de información acerca de cómo se puede competir mejor con su organización anterior.

- Agencias de Empleo:

Es una institución que se especializa en relacionar a personas con organizaciones.

Se clasifican en dos: Públicas y Privadas.

- Lectores de ciertas publicaciones:

Tal vez la fuente más solicitada de recursos humanos potenciales sean ciertas publicaciones. Para usar esta fuente, los reclutadores simplemente colocan un anuncio en una publicación adecuada.

El anuncio debe describir en detalle la vacante disponible y anunciar que la organización está aceptando solicitudes de personas calificadas; el tipo de puesto que debe ser cubierto determina el tipo de publicación en la cual debe colocarse el anuncio.

- Instituciones Educativas:

Varios reclutadores van directamente a las instituciones educativas para entrevistar a los estudiantes próximos a graduarse. Las escuelas técnicas y los tecnológicos regionales, de humanidades, de comercio y administración e ingeniería, tienen recursos humanos un tanto diferentes que ofrecer. Los esfuerzos de reclutamiento deben centrarse en aquellas escuelas que tengan la mayor probabilidad de proporcionar los recursos humanos apropiados para las vacantes.

- Bolsas de trabajo:

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador, asimismo disponen de un acervo de vacantes al cual puede tener acceso una empresa.

- La puerta de la calle:

Es cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún medio de solicitud, es decir, el candidato se presenta en forma espontánea.

1.6 Medios de Reclutamiento

Son todas aquellas técnicas a través de las cuales podemos atraer a los candidatos.

Los medios penetran en distintos ambientes incluyendo los lugares de labores que por su potencialidad de difusión son de gran utilidad. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio-económicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Medios de reclutamiento más conocidos:

- *Televisión.*

- *Radio.*
- *Revistas.*
- *Impresos y Periódicos.*
- *Teléfono.*
- *Aviso en los tableros en empresas.*
- *Aviso en los tableros de los centros educativos.*

Una definición de Proselitismo es reclutar miembros especialmente por medio del ofrecimiento de atractivos especiales.

La mayoría de los reclutadores están de acuerdo en que es antiético hacer proselitismo entre otros empleados, pero existe un pequeño acuerdo sobre lo que constituye un "atractivo especial". Quizá no es lo mismo cuando una agencia investigadora o un empleado realiza un cambio.

Las siguientes son consideradas, en general, prácticas antiéticas:

- *Contratar empleados por cortos periodos de prueba, o por contratos indefinidos, sin advertirles que el empleo será temporal.*
- *Saturar de llamadas telefónicas o de correspondencia directa a las personas cuyos nombres hayan sido obtenidos de las listas de miembros de sociedades técnicas, revistas especializadas o directorios telefónicos internos de otras compañías.*
- *Ofrecer y no cumplir esto es que en ocasiones la organización ofrece determinados beneficios que posteriormente no cumple.*

- *Indicar perspectivas cuando no las hay, en ocasiones se plantea que al ingresar a la organización podrá desarrollarse y ocupar puestos cada vez mejores y esto no siempre se da.*

1.7 Política para un reclutamiento

Política: es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción gerencial.⁸

Política: es la estructura de interacción mediante la cual el poder es adquirido, transferido y ejercido sobre los demás.⁹

La política de reclutamiento es parte integral de las políticas globales de personal de la organización. Estas actitudes han sido desarrolladas en un cuerpo funcional, ya sea deliberadamente o por acumulación, para satisfacer los requisitos del mantenimiento y crecimiento de la organización.

Resulta igualmente esencial que el reclutamiento se realice en tal forma, que se evite toda implicación errónea o violación a la ley.

Toda acción de reclutamiento debe señalar que su único objetivo es obtener los servicios de empleados calificados.

⁸ George B. Terry. *Principios de Administración*. Pág. 234.

⁹ John M. Pflifner y Sherwood. *Administrative Organization*. Pág. 311.

1.8 Comentarios

Con lo visto anteriormente en esta unidad se puede apreciar cuáles son las fuentes existentes que cualquier empresa puede utilizar para reclutar a su personal, esto puede variar de acuerdo a lo establecido por la misma y dependiendo de cuáles sean sus necesidades y depende además de un factor muy importante que influye de manera determinante; el aspecto económico, las fuentes que emplee estarán supeditadas en gran medida a sus posibilidades económicas.

En esta unidad también se presentan ventajas y desventajas que existen en el reclutamiento, considerando que es muy importante que esto sea tomado en cuenta para poder tener mejores resultados en el reclutamiento, analizando ambos aspectos de acuerdo a lo requerido por el caso.

Otro factor por lo que resulta importante el reclutamiento, es el hecho de que éste es el primer eslabón y el primer contacto que se da entre el solicitante y la empresa, debiendo tener un trato cortés con el solicitante porque de esto dependerá en gran medida su participación futura en la organización, es decir, si desde el principio se le da un trato agradable al solicitante se le hará sentir bien y tendrá una buena impresión de la empresa.

CAPITULO II

SELECCION

2.1 Concepto

- *Selección: Es la elección de la persona adecuada para cubrir el puesto adecuado, pero también a un costo mínimo, 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 a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.*¹⁰
- *La selección consiste en elegir una persona para ser contratada entre todos aquellos que han sido reclutados.*¹¹
- *Selección es decidir entre todos los candidatos a la persona que reúna todas las características a desempeñar en el puesto para formar así parte de la organización.*¹²

2.2 Objetivo

Aplicar las técnicas válidas y confiables para cumplir con lo anterior.

2.3 Importancia

En la medida en que la organización depende de sus recursos humanos para su funcionamiento y evolución, se hace necesario un

¹⁰ Fernando A. Galicia. *Administración de Recursos Humanos*. Pág. 257.

¹¹ Samuel C. Certo. *Administración Moderna*. Pág. 263.

¹² Camarena Padilla Araceli, Chávez V. Patricia.

proceso de selección apegado a los más altos estándares de calidad, lo anterior contribuirá a su vez, a través del desarrollo profesional y realización personal de sus miembros al logro de los objetivos de la organización.

2.4 Fases del proceso de selección

El proceso de selección se presenta típicamente como una serie de etapas a través de las cuales los candidatos deben pasar para ser contratados. Cada fase sucesiva reduce el grupo total de candidatos hasta que finalmente, una persona es contratada.

Estas etapas o fases son las siguientes:

- *Solicitud de empleo.*
- *Entrevista.*
- *Pruebas o Evaluación.*
- *Investigación socioeconómica.*
- *Examen médico.*

Dos herramientas que se usan frecuentemente en el proceso de selección son:

- *Los centros de pruebas.*
- *Los centros de evaluación.*

2.4.1 Solicitud de empleo

Una vez que se tenga los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. Al localizar el área de reclutamiento y selección es importante tomar en cuenta que sea accesible y confortable a los solicitantes y evite que éstos transiten por las áreas de trabajo.

Se debe determinar el área donde serán recibidos los candidatos, para que procedan a llenar la solicitud de empleo, la cual deberá contener una estructura con las características generales siguientes: generales del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores (experiencia); datos sobre escolaridad formal y otros estudios, idiomas, referencias. (Anexo 1).

La solicitud se considera como el filtro en el proceso de selección ya que en muchas ocasiones resulta inmediatamente si el aspirante es competente o no. En caso de ser positivo se procede a una Entrevista.

Cuando el candidato es rechazado es recomendable enviarle una carta de agradecimiento. (Anexo 2).

2.4.2 Definición de Entrevista:

- *Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.⁴*

⁴ Fernando A. Galicia. Administración de Recursos Humanos. Pág. 102.

- *La entrevista es una comunicación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado.¹⁴*
- *Es la comunicación interpersonal que logra recabar o reunir informaciones de actitudes de la persona a entrevistar.¹⁵*

2.4.2.1 Tipos de entrevista

Existen dos tipos de entrevistas: las guiadas y las no guiadas, denominadas también directas y no directas.

A. La entrevista guiada es una lista de preguntas, basadas en un análisis de las especificaciones del trabajo.

B. La entrevista no guiada es una en situaciones diferentes a la selección y contratación, tales como consejería, proceso de arreglo de conflictos y entrevistas de salida de la empresa. Este tipo de entrevista no es planeada en detalle, aunque es natural que el entrevistador tiene sus objetivos.

Conforme al tipo de relación que se tenga con el interesado es la clase de entrevista:

- *Entrevista de selección es aquella en la que se busca obtener*

¹⁴ *Felipe Pardinas. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Pág. 90.*

¹⁵ *Tesis. La importancia del Reclutamiento en la Administración en empresas. Ma. L. Andrade V., Alberto Calva F.*

información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir, con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le está seleccionando.

- *Entrevista de inducción tiene por objeto el dar un panorama general al nuevo empleado acerca de la organización, sus políticas, planes de trabajo, servicios generales, funciones que va a realizar, manual de bienvenida.*
- *Entrevista de consejo o asesoría. El propósito de ésta es ayudar a que una persona "confusa" mejore su adaptación emocional. La entrevista de consejo puede solucionar algunos problemas, evitar y esclarecer otros, de esta forma actúa como un dispositivo terapéutico que permite al empleado "desahogarse" con una persona preparada para ver las cosas objetivamente.*
- *Entrevista de evaluación del desempeño, es la que se realiza periódicamente entre el empleado y su inmediato superior, con el objeto de que el primero sea consciente del desarrollo de su trabajo, de sus calidades y defectos como trabajador para el mejor desempeño de su labor.*
- *Entrevista de salida. Se piensa que esta entrevista revela las causas de rotación del personal, proporcionando datos que pueden ser posteriormente valiosos.*

En ocasiones la compañía puede conservar un empleado que desea marcharse o podrá efectuar un traslado o transferencia si al empleado no le gusta el trabajo que ha realizado o tiene cierta problemática con sus compañeros. En general el objetivo principal de estas entrevistas es el de

obtener información y se incluye en el cambio de actividades.

2.4.2.2 Características del entrevistador

Para que haya comunicación en la entrevista debe existir un mensaje, un entrevistador, un entrevistado y el lugar en donde se va a realizar.

En una situación de entrevista para que se lleve a cabo la comunicación, tanto el entrevistador como el entrevistado van a tener indistintamente los papeles de emisor y receptor.

Es muy importante tener en cuenta qué características debe tener el entrevistador, ya que éste tiene a su cargo la responsabilidad de detectar, analizar, elaborar y evaluar el material que el entrevistado le ofrecerá a través de la entrevista.

Algunas de estas características son las siguientes:

A) Autoconocimiento. A través del cual el entrevistador va a lograr desarrollar un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

El autoconocerse ayuda a:

- *Darse cuenta de qué fue lo que originó un determinado hecho.*

- *Cómo ha reaccionado ante ese hecho.*
- *En qué forma va este hecho a modificar o alterar su conducta.*

Este autoanálisis resulta indispensable para un entrevistador, porque le va a permitir:

- No proyectarse, es decir, no imponer a otras personas parte de sus propios sentimientos o ideas, de tal manera, que en un determinado momento pueda creer estar viendo o atribuyendo ideas que han surgido dentro de sí mismo.

- Tener una imagen más clara de las reacciones que sus propias acciones provocan en los demás.

Si no se preocupa de este aspecto se corre el riesgo de estar produciendo sentimientos que ellos querían inducir.

Tener conocimiento de este tipo de reacciones despiertan en él las distintas clases de gente para mantenerlo siempre alerta y tratar de evitar subjetividades.

B) Auto-Aceptación. La capacidad de sentir aceptación por uno mismo lleva aparejada la aceptación de los demás. Uno no puede admitir fácilmente a otras personas ni ser tolerante con ellas, si no ha podido conocerse a sí mismo previamente. Para un entrevistador la auto-aceptación tanto de sí mismo como de los demás, va a resultar esencial porque le va a permitir:

- *Ser capaz de soportar presión y manejar tensiones: el hecho de que el entrevistado puede adoptar actitudes hostiles y hasta agresivas, comportarse en forma rechazante, permanecer indiferente o mostrar su falta de interés a través de un gesto de aburrimiento, creará en el entrevistado una tensión muy desagradable y éste debe tener capacidad para soportarla y manejarla, ya que de no ser así se reduciría el nivel de su propia habilidad, con lo cual también disminuiría su confianza en sí mismo, y si esto es percibido por el entrevistado puede provocar en él menos deseos de participar.*
- *Capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos que se manipulen como una máquina. El entrevistador puede caer en la posición de dominar o hacer sentir su autoridad al entrevistado, pero no hay que olvidar que la dominación crea resistencia, fomenta el conflicto, entorpece la comunicación y crea agresión ya que representa una frustración para el dominado. El no tomar al entrevistado como algo susceptible de tener sentimientos y reacciones, puede resultar tan negativo como el hecho contrario de involucrarse demasiado en él.*
- *La comprensión. Su principal objetivo es fomentar la comunicación y facilitarla. El entrevistador debe ser comprensivo porque esto va a permitirle sentir como propia experiencia aquello que los demás puedan estar sintiendo. El entrevistador tendrá que comprender y ser sensible a las distintas características sociales y educacionales del entrevistado para poder así entender su forma de actuar, de hablar, de sentir y de pensar. Se propondrá siempre no juzgar los hechos de las personas que están confiándose a él y también no dejarse traicionar por sus gestos o expresiones de sorpresa, aprobación, burla o rechazo.*
- *La espontaneidad; en el entrevistador facilita la comprensión, el entrevistado va a saber a qué atenerse respecto a la opinión que se tiene de él.*

C) *La Auto-Confianza.* Cuando una persona se conoce a fondo y ha podido aceptarse como ser humano con todos sus defectos, le será fácil llegar a tenerse confianza, transmitiéndola y también transmitiendo seguridad en el medio que lo rodea y puede fácilmente evitar ansiedad en él y en los demás. En la labor del entrevistador la autoconfianza resulta básica porque va a permitirle tener una característica muy importante que es la ecuanimidad.

La falta de ecuanimidad también puede ocasionar que interrumpa una respuesta, en su apresuramiento por hacer la siguiente pregunta, deberá aprender a mantenerse atento, tratando de no desviar su atención sobre un aspecto específico de la información que está recibiendo porque esto va a parcializar el material obtenido.

D) *La Auto-realización.* El llegar a una etapa de autorrealización implica una situación ideal, significa la aceptación total de uno mismo tal cual es. El autorrealizarse no es algo fácil pero tampoco imposible, una persona que ha llegado a hacerlo, va a ser una persona más satisfecha consigo misma y por lo tanto con los demás. Esto le va a permitir "colaborar" e invertir más energía con los demás en lugar de invertir energía "contra ellos".

E) *La Flexibilidad.* Esta permite al ser humano la posibilidad de actuar de muy diversas formas así como de adaptarse a distintas situaciones sin entrar en conflicto; una persona rígida será siempre poco segura de sí misma, porque se comportará siempre, como si sólo conociera un camino por donde transitar, quitándose así posibilidades de acción y de

cambio.

F) *La Autenticidad.* Esto nos permite actuar sin "caretas", mostrarnos tal como somos, sin necesidad de disfraz. Es obvio que la meta de una entrevista es obtener información lo más auténtica posible; es decir, genuina. Por otra parte ya hemos visto que las personas nos devuelven lo que nosotros les damos. Si el entrevistado percibe genuino al entrevistador será más fácil para él a su vez comportarse en la misma forma.

G) *La Empatía.* Es la que nos permite imaginarnos, o más aún sentir lo que la otra persona está sintiendo y viviendo, en determinado momento es entender ¿qué le está pasando? y ¿porqué le está pasando?; sus necesidades y la forma en que ella ve al mundo, tener para sus ideas la misma comprensión con que trataríamos las nuestras.

La empatía podrá decirse que es la hermana de la comprensión; la diferencia entre ellas es que la comprensión en ocasiones puede quedarse a niveles intelectuales y la empatía traspasa ese nivel y llega a niveles emocionales.

2.4.2.3 Características del entrevistado

La tendencia casi universal de clasificar en tipos a todas las personas es uno de los defectos más corrientes en que incurre el entrevistador.

Al estudiar al entrevistador debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Un individuo se diferencia de otro en las actitudes personales y capacidades especiales que aplica al trabajo.*
- *Los intereses y motivos de los individuos como sus reacciones ante los diversos estímulos, son diferentes.*
- *La personalidad se entiende como el conjunto de las características hereditarias y el aprendizaje dado por el medio ambiente en que se desenvuelve.*

La personalidad se clasifica desde el punto de vista clínico:

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| <i>- Normal</i> | <i>- Paranoide</i> |
| <i>- Neurótica</i> | <i>- Obsesivo-compulsiva</i> |
| <i>- Psicótica</i> | <i>- Histeroide</i> |
| <i>- Esquizoide</i> | <i>- Psicopática</i> |

Personalidad Normal: según el criterio estadístico es aquella que tiene o presenta la mayor parte de personas en una población. Según el criterio de adaptabilidad social, son normales, aquellas personas que están adaptadas a la sociedad.

Personalidad Neurótica: es aquella que se define como la personalidad de nuestros tiempos, porque la desencadenan y la fomentan todos los factores de nuestra sociedad actual; las guerras, la lucha o competencia individual en el plano mercantilista o de consumo, los efectos de la publicidad, el tráfico, manifestaciones que se pueden iniciar por enfermedades psicosomáticas como catarros, alergias, gastritis y que llegan a culminar con algunas enfermedades físicas como infartos, embolias.

Personalidad Psicótica: vulgarmente conocida como locura, la tienen los enfermos mentales, alineados o psicóticos; la característica principal es la pérdida de la noción del tiempo y espacio, pérdida de contacto con la realidad que presenta la característica de que difícilmente regresan a la normalidad. Generalmente este tipo de personalidad se encuentra en hospitales, por lo cual no se llega a encontrar en un centro de trabajo.

Personalidad Esquizoide: típicamente introvertido, para hablar, tendencias de autismo (hacer en la fantasía su propio mundo), imaginativos y soñadores. No es fácil lograr el inicio en corto tiempo, es más difícil ganar su confianza y aceptación, se requiere más tiempo para obtener información de ellos.

Personalidad Paranoide: generalmente son personas egocéntricas, introvertidas y típicamente desconocidas. Desarrollando ideas de confabulaciones o conspiraciones contra ellos, y a veces de grandes inventos y en ocasiones se sienten redentores del mundo. Es el tipo de empleado que en su trabajo piensa que actúan contra él, o que su jefe le tiene mala voluntad, esto por supuesto sin tener razón.

Personalidad Obsesivo-Compulsiva: son personas rígidas, estrictas, muy apegadas al orden, las situaciones poco estructuradas o definidas les causan ansiedad o nerviosismo.

Personalidad Histeroide: son personas volubles y muy sensibles a estímulos afectivos y emocionales, típicamente conocidos como faltos de carácter, ríen y lloran con facilidad, son muy sugestionables sin definición

de criterio, son muy inseguros y con respuestas exageradas a los estímulos, superficiales típicamente, extrovertidos y sociales, hipocondríacos.

Personalidad Psicopática: son cuadros irreversibles pero no llegan nunca a la enfermedad, se les conoce como "locos morales" porque la característica principal es que no se ajustan a las normas de la sociedad.

2.4.2.4 Planeación y desarrollo de la entrevista

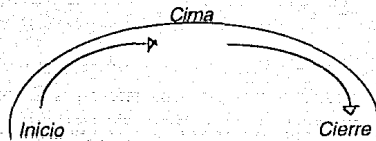
Planeación

Es importante enfatizar el papel de la planeación cuando se está capacitado para hacerla, las ventajas son obvias; la desventaja, si podría llamársela así, es que ocupa un poco más de tiempo que la entrevista en sí, sin embargo cuando no existe una adecuada planeación podríamos llegar al fracaso y lamentablemente se perdería el tiempo del entrevistado y del entrevistador. Los planes deben ser flexibles para que se puedan adaptar a los cambios de condiciones de la entrevista, los planes rígidos son imposibles de cumplir sobre todo en una entrevista que sea bastante dinámica.

Desarrollo de la entrevista

Dentro de la entrevista podemos considerar tres pasos fundamentales, los cuales son:

Fases de la entrevista



A continuación se explica el desarrollo de las fases de la entrevista.

- **Apertura o Inicio**

Aquí se deben de cubrir dos aspectos:

- *Poner al entrevistado en una situación de confianza.*
- *Decirle el propósito de la entrevista, si es el caso.*

Las relaciones durante la entrevista dependerán de cómo se inicie ésta. Si se conoce al entrevistado y sabemos que algún tipo de pasatiempo o deporte le interesa que se ha logrado determinar a través de la solicitud, sería conveniente hablar de este tema. Pero si no se conoce a la persona que se entrevista, hablar sobre deportes o el estado del tiempo estaría casi siempre fuera de lugar.

El establecimiento del inicio hace que esencialmente disminuya la ansiedad del entrevistado y que su modo de hablar y de comportarse sea tan natural como las circunstancias lo permitan.

Las siguientes clases de comportamiento de un entrevistador contribuyen a establecer un inicio:

- *Tratar con cortesía.*
- *Interesarse en escuchar.*
- *Hacer preguntas extensas en lugar de específicas.*
- *Aclarar que la información personal se tratará confidencialmente.*
- *Buscar privacidad en la entrevista.*

Se puede dañar el inicio por lo siguiente:

- *Usar sarcasmo o ridículo.*
- *Ver el correo o contestar el teléfono.*
- *Hacer preguntas en sucesión rápida.*
- *Tratar condescendentemente al entrevistado.*
- *Poner a prueba la veracidad del solicitante abierta o claramente y*

Finalmente hay que actuar con naturalidad, no aparentar lo que no se es.

- *Cima*

Generalmente esta parte de la entrevista es la que conocemos como "cuerpo", dentro de la cual debemos entrar en materia, o sea, cumplir con nuestro objetivo, ya trate éste de dar información o influir en el cambio de actitudes.

Para el desarrollo de esta parte existen tres tipos de estrategias, las

cuales podemos utilizar de acuerdo a nuestro objetivo general.

- Estrategia directa o directiva: se caracteriza por ser sumamente estructurada, el entrevistador tiene totalmente definido a dónde quiere ir, a través de la planeación previa de los puntos, lo llevarán a alcanzar el objetivo, así siempre estará controlando la entrevista. Puede trabajar con un modelo de formato con simples preguntas o con puntos específicos de las áreas que desea investigar.

La estrategia directiva es una técnica extremadamente eficiente, siempre que nosotros queramos dar o recibir grandes cantidades de información o datos.

En este tipo de estrategia es muy común el uso de preguntas concretas que nos dará como resultado respuestas precisas.

- Estrategia no directiva: este tipo de estrategia permite al entrevistador hablar libremente sobre sus conceptos.

Los grandes conocedores de la terapia no directiva, suponen que una persona hablará acerca de lo que piensa, si se le da la oportunidad de hacerlo en una relación de empatía y oyente "comprensivo".

La estrategia no directiva es relativamente poco estructurada, pero puede ser controlada si se es capaz de equilibrar la libertad permitida al entrevistado.

En este tipo de entrevista generalmente se usan preguntas de tipo abierto.

Combinación de estrategia directiva y no directiva: pudiera darse el caso de que en algún tipo de entrevista sea necesario el empleo de una combinación de las estrategias señaladas anteriormente. Pero cabe aclarar que si el entrevistador no es experto en el empleo de la estrategia no directiva, es poco probable que consiga éxito al combinarla con la directiva.

- *Cierre*

Se refiere a la preparación para el término de la entrevista, cinco a diez minutos antes de terminarla es conveniente anunciar que se acerca el final.

Frases como: "antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más...", "nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me diga...", ayudan al entrevistador a prepararse para terminar con éxito la entrevista.

Este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder, por ejemplo "le avisaremos por carta la decisión a que llegamos...", "comuníquese conmigo el próximo viernes a las..." y despedirse con una nota positiva, como: "le deseamos suerte", "ojalá podamos verlo de nuevo, como miembro de esta organización".

2.4.2.5 Técnicas usadas en la entrevista

Técnica del eco

Se trata de repetir el final de la frase que el entrevistador acaba de decir. El objetivo es que el entrevistado siga hablando más sobre el tema que esté tratando.

Técnica del silencio

Consiste en guardar silencio después que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que estaba tratando. Aquí el entrevistador debe ser capaz de soportar el silencio más que él, ya que se trata de que siga hablando.

Esta técnica es al mismo tiempo una presión, porque el silencio bien manejado hace que se sienta muy presionado.

Técnica de confrontación

Esta es especialmente aplicable para los entrevistados que tratan de sorprender, exagerando su capacidad y conocimientos.

Consiste en pedirles datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que está exagerando.

Dejar que el entrevistado establezca el inicio

Es una técnica especialmente aplicable en selección de vendedores. Se trata de que el entrevistado inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando a la iniciativa del entrevistado la relación inicial.

Es una variación de la técnica del silencio, sólo que en este caso lo

único que hace el entrevistador es una exclamación en un tono muy suave y después de hacerlo, guarda silencio y espera.

Técnica del uso del agrado

El entrevistado está hablando y el entrevistador hace gestos de aprobación, dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo. Esta técnica permite observar cómo reacciona el sujeto ante el "apoyo".

Técnica del uso del desagrado

Se trata de hacer gestos como indicando que no lo está haciendo bien para el fin que se persigue. Esta técnica también es de presión y sirve para ver cuánta seguridad tiene la persona en sí mismo; si es capaz de mantener su juicio con firmeza, o si por el contrario muestra inseguridad o nerviosismo y trata de retractarse y complacernos.

Técnica de Presión Emocional

Además de las técnicas de presión mencionadas, hay una que es todavía más fuerte. Consiste en decirle al entrevistado más o menos lo siguiente: "lo siento mucho pero no creo que todo está tan bien como usted dice...".

Técnica de Presión de tiempo

Sirve para explorar la capacidad de organización cuando se está bajo un límite de tiempo.

2.4.2.6 Tipos de preguntas

Se dividen en dos grandes grupos según su tipo:

- *Preguntas cerradas: de identificación, de selección, definitivas.*
- *Preguntas abiertas: de clasificación, proyectivas.*

Las preguntas cerradas son aquellas que pueden ser contestadas adecuadamente en pocas palabras, las hay de tres clases:

- *De identificación: son aquellas preguntas en las que se busca saber: quién, cuántos, dónde, cuándo y cuáles.*
- *De selección: se le pide al sujeto que elija entre dos o más alternativas que se le presenten.*
- *Definitivas: estas preguntas pueden ser contestadas satisfactoriamente con un sí o un no. Puede recibirse también respuestas menos definidas como "creo que sí" o "más bien no".*

VENTAJAS

- a) Mantiene el objetivo y la continuidad de la entrevista.*
- b) Mantiene el control y el riesgo de la información.*

DESVENTAJAS

- a) Disminuye el inicio.*
- b) Reduce la libertad del entrevistado para contestar.*
- c) No proporcionan suficiente información sobre las ideas que específicamente se desea investigar. (Personalidad, interés, motivaciones).*

Las preguntas abiertas son preguntas que requieren de bastantes palabras para ser contestadas en forma adecuada. Se clasifican en:

- *Preguntas proyectivas: este tipo de preguntas se basa en el supuesto de que ante la mayoría de las personas, no es más fácil "poner en boca de otros" lo que pensamos sobre temas con una fuerte carga emocional, o que pudiera implicar un compromiso de nuestra parte.*
- *Preguntas de clasificación o prueba: su objetivo es profundizar en la respuesta del entrevistado llegando al fondo de las aptitudes y motivaciones ocultas detrás de la respuesta.*

VENTAJAS

a) Promueve la confianza.

b) Estimula al entrevistado a responder con mayor libertad reduciendo la ansiedad propia de una situación de entrevista.

c) Proporcionan mayor información sobre las áreas que específicamente se desea investigar y sobre la personalidad, interés y motivaciones del candidato.

DESVENTAJAS

a) Requiere mayor atención y dominio, ya que promueve las desviaciones del objetivo y la continuidad de la entrevista.

b) Dificulta el control y registro de la información al provocar una respuesta amplia.

2.4.2.7 Desventajas de la entrevista

Como todo método la entrevista presenta obstáculos que cabe mencionar:

- *Creer que sólo con ella se puede hacer un buen diagnóstico de las cualidades y posibilidades de éxito del candidato.*
- *Algunos entrevistadores exageran las condiciones de la empresa.*
- *Algunos puntos importantes se descuidan o se olvidan.*
- *El entrevistador algunas veces asume que su juicio va a aceptar o rechazar al candidato y que es más aceptable que los resultados obtenidos con la aplicación de otras herramientas de selección.*
- *Insistir en preguntas que han provocado la resistencia del entrevistado.*
- *Emplear un lenguaje inadecuado.*
- *El entrevistador puede tener ciertas barreras psicológicas tales como la simpatía o antipatía que sienta por el entrevistado, la tendencia a juzgar según su propio cuadro de valores y diferentes prejuicios.*

2.4.3 Pruebas o Evaluación

La prueba puede definirse como un examen de los recursos humanos para determinar sus cualidades en relación a la ejecución de los puestos disponibles.

Son apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y clasificación de determinadas situaciones

estandarizadas. Son también todas aquellas que se pide que realice el candidato, para medir sus aptitudes y/o actitudes, pueden ser desde pruebas muy simples, y que no guardan un procedimiento igual para todos los candidatos, hasta pruebas muy complejas que han sido diseñadas por profesionales externos a la empresa y que son expertos en la materia o por el personal encargado de selección.

El propósito de las pruebas consiste en maximizar el éxito en la selección de los recursos humanos que sean apropiados para la organización.

Generalmente las pruebas pueden dividirse en cuatro categorías:

- Pruebas de aptitud: miden el potencial de una persona para ejecutar alguna tarea. Las pruebas de aptitud están diversificadas y algunas miden la inteligencia general mientras que otras miden habilidades especiales, tales como: habilidades mecánicas, de oficina o de visión.*
- Pruebas de aprovechamiento: estos instrumentos miden el nivel de habilidad o conocimiento que posee una persona en cierta área. Esta habilidad o conocimiento que posee una persona en cierta área puede ser adquirida a través de varias actitudes de adiestramiento o de experiencia en el área.*
- Pruebas de interés vocacional: estas pruebas tratan de medir el interés de una persona para ejecutar diversos tipos de actitudes y son aplicadas sobre la suposición de que ciertas personas ejecutan bien sus trabajos debido a que las actitudes laborales son interesantes para ellos.*

- *Pruebas de personalidad: éstas tratan de describir las dimensiones de la personalidad de un ser humano, como su madurez emocional, subjetividad, objetividad.*

Las pruebas de personalidad pueden ser usadas ventajosamente cuando:

a) Las características de personalidad necesarias para tener un buen desempeño en un trabajo en particular estén bien definidas, y

b) Cuando las personas que poseen estas características puedan ser detectadas y seleccionadas.

- Centros de Evaluación

Es un programa, no un lugar, en el cual los participantes intervienen en una serie de ejercicios individuales y colectivos ideados para simular actividades importantes a los niveles a los cuales aspiran ellos.

Estos ejercicios podrían incluir actividades tales como: participación en discusiones sin líderes, hacer algún tipo de presentación oral o conducir un grupo para resolver algún problema asignado.

Siguiendo el concepto de evaluación, las personas que ejecutan estas actividades son observadas por administradores o por observadores entrenados para evaluar tanto su habilidad como su potencial.

Los participantes son evaluados sobre la base de: Liderazgo, Organización y Planeación, Toma de Decisiones, Habilidades de comunicación oral y escrita, Iniciativa, Energía, Habilidad analítica, Resistencia a la presión, Uso de la delegación, Flexibilidad de comportamiento, Aptitud para relaciones humanas, Originalidad, Control, Autodirección y Potencial general.

Por su finalidad las pruebas se dividen en dos grupos:

De inteligencia y capacidad

- De aptitudes

De habilidad y destreza

De personalidad

- De actitudes

De interés

Las pruebas de actitudes indican la experiencia en la actuación mental, y se utilizan para predecir el posible éxito en el trabajo o en un entrenamiento.

Las pruebas de aptitudes dan una relativa aproximación del cociente intelectual del examinado, mide la agilidad mental y las capacidades.

Toda prueba tiene ventajas y desventajas.

Las ventajas en términos generales son:

- *Reducir los costos de entrenamiento.*
- *Disminuir accidentes.*
- *Disminuir la rotación.*
- *Manejar el ajuste del empleado.*
- *Aumentar la satisfacción del empleado por su trabajo.*
- *Mejorar la moral del grupo.*

Las desventajas que se pueden encontrar con la aplicación de las pruebas son:

- *Resistencia a las pruebas; a muchas personas no les gustan, aunque los motivos de ello puedan ser muchos, el principal es que sienten temor por dar a conocer aspectos que consideran muy personales.*
- *Algunos examinados no dicen siempre la verdad y/o responden con preguntas.*
- *El pronóstico que dan no es exacto, no pueden indicar lo que una persona hará en situaciones especiales.*
- *Las calificaciones solamente indican que el candidato que se encuentra arriba de una puntuación determinada solamente tendrá mejores posibilidades de éxito que los que se encuentran por debajo de dicha calificación.*
- *No dicen porqué se consigue una calificación, simplemente indican que se obtuvo.*
- *Todo test por exacto o preciso que sea, refleja solamente un aspecto parcial de la personalidad del examinado en un momento arbitrariamente*

lijado en su vida.

Se sugiere que cada empresa elabore una batería de pruebas psicológicas, la cual deberá ser válida, confiable, objetiva y debidamente estandarizada.

- *Válida; estriba en su capacidad de medir lo que se desea.*
- *Confiable; esto se obtendrá si tras aplicaciones sucesivas, a la misma persona, se obtiene la misma respuesta.*
- *Estandarizada; es necesario aplicarlas a grupos bien definidos de personas, otorgando las calificaciones mediante métodos estandarizados.*
- *Objetiva; ésta se da en cuanto su resultado no depende de los juicios, opiniones o prejuicios de quienes los califican. Hay que tener presente que las pruebas que resulten efectivas en la Selección de Personal para ciertos puestos, no necesariamente resultan adecuadas para otros. Es por ello conveniente, que se elaboren baterías de pruebas psicológicas para las diferentes áreas de la empresa, ya que cada puesto requiere diferentes conocimientos, habilidades e intereses vocacionales.*

2.4.4 Investigación Socioeconómica

Pretende determinar el tipo de vida social en que el candidato se desenvuelve y su situación financiera.

Los resultados del estudio proporcionan datos personales tales como

los números del acta de nacimiento, del registro federal de causantes, la afiliación del seguro social o alguna otra institución y datos sociales.

Se visita el domicilio particular para juzgar el nivel socioeconómico.

Se analiza la distribución de los ingresos, es decir lo que gasta en renta, vestuario, transporte, escuelas y gastos varios.

Se procura conseguir información referente a sus padres, su esposa e hijos (si el candidato es casado) y sus hermanos.

El objetivo del estudio socioeconómico es determinar si el individuo es una persona solvente y si vive de acuerdo con las reglas que la sociedad señala.

El conocimiento de su situación económica ayuda a juzgar si el sueldo o salario que va a percibir corresponde a sus necesidades y su modo de vida, si es una persona que puede trabajar sin grandes presiones que entorpezcan sus obligaciones y responsabilidades.

La información que el estudio socioeconómico arroja se obtiene a través de:

- *Una entrevista con el candidato, que generalmente se lleva a cabo en su domicilio.*

- *Una visita y observación del domicilio del interesado.*
- *Un cuestionario o encuesta a completar por el candidato o por el especialista, siendo recomendable los recabe éste último.*
- *Presentación de documentos originales teniendo cuidado de anotar los números, folios o cláusulas que los identifiquen como tal.*

- Confirmación de referencias laborales mediante:

a) Visitas a las instituciones donde prestó sus servicios, entrevistas con jefes inmediatos, compañeros de trabajo o titulares del área de recursos humanos.

b) Cartas de recomendación extendidas por la(s) empresa(s) donde haya laborado.

c) Cuestionario breve, enviado para su llenado a las empresas donde el candidato haya trabajado.

En relación a estos tres procedimientos definitivamente se recomienda el primero, a fin de garantizar una información válida y confiable, en este último caso debe solicitarse a la persona que haya proporcionado la información firme de conformidad e imprima el sello de la empresa que representa.

2.4.5 Examen Médico

Es una prueba que permite a la empresa conocer el estado general de salud de los candidatos y sirve para preveer la solución de problemas con los empleados debido a su estado de salud.

Esta prueba se aplica al candidato ya elegido y se deja al final de la selección por el costo que la misma origina, es preferible que las altas probabilidades que el candidato tenga de contratarse avale la aplicación de este trámite, sin embargo, la utilidad o beneficio que para la empresa representa el disminuir el riesgo de contratar personal no apto físicamente, llegan a compensar en gran medida este factor.

El examen médico pretende:

- Determinar si padece enfermedades crónicas-degenerativas o contraindicables al trabajo que realiza.*
- Determinar si el candidato padece enfermedades contagiosas.*
- Conocer si es vicioso (alcohólico, drogadicto).*
- Verificar si tiene la agudeza normal de sus sentidos que se requiere.*
- Sirve de base a la realización de exámenes periódicos durante su estancia en la empresa.*
- Determinar si no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.*

Constituye el elemento de selección a través del cual se hace constar que el candidato se encuentra en plenas facultades físicas para el ejercicio de su actividad laboral.

Un examen médico profesional abarca fundamentalmente:

- *Datos de identificación.*
- *Antecedentes hereditarios.*
- *Antecedentes personales no patológicos.*
- *Padecimientos actuales.*
- *Estado general de aparatos y sistemas del cuerpo humano.*
- *Datos antropométricos (peso, estatura) y signos vitales.*
- *Exploración física general del cuerpo y órganos.*
- *Examen sanguíneo.*
- *Examen de orina.*
- *Examen coproparasitológico.*
- *Examen ocular.*
- *Pruebas funcionales: cardiorespiratorias-presión arterial.*
- *Interrogatorio general sobre: alimentación, hábitos, higiene, accidentes, inmunizaciones.*
- *Diagnóstico / conclusión.*
- *Tratamiento / observaciones.*

2.5 Errores en la Selección

Al seleccionar se puede caer en una situación falsa por inexperiencia, por falta de planeación y dirección y por las limitaciones humanas.

Aunque se tengan políticas bien definidas o medidas de control fáciles de efectuar, el encargado de entrevistar o de valorar a los candidatos

puede caer en alguno de los siguientes errores clásicos de selección:

- A) Tendencia Central
- B) Benevolencia
- C) Efecto de Halo

Tendencia Central: Es el temor de no disponer de argumentos convincentes, si se tiene que discutir con alguien las decisiones o calificaciones, bien sea con el interesado o con un superior, lo cual hace que se prescinda, la mayoría de las veces, de los grados extremos de la escala.

Por ejemplo si se presentan al calificador las alternativas "excelente", "regular", "no sirve", escogería las de "buena" o "regular".

Benevolencia: busca no perjudicar a nadie lo que lo conduce a calificar con benevolencia, normalmente es una persona que hace mucho esfuerzo por estudiar al candidato y teme a los remordimientos de conciencia si tuviera que rechazarlo.

Efecto de Halo: se refiere a que cuando se califique hay cierta tendencia natural a dejarse influenciar por las relaciones de simpatía o antipatía que inconscientemente producen los candidatos; si el que califica tiene del candidato la impresión general de que es bueno, dará una calificación alta a todos los factores, o viceversa.

La tendencia a generalizar partiendo de alguna característica o rasgo específico para llegar a una evaluación global de un solicitante, es llamada efecto de halo y puede ser positiva o negativa.

Los prejuicios y las preferencias varían en cada persona, afectan de modo incontrolable la opinión que se pueda formular del solicitante y son factores que siempre existirán, sin embargo, el entrevistador o el que contrata deberá reconocer sus prejuicios y sus preferencias para evitar que distorsionen su opinión o su decisión.

2.6 Tratamiento a candidatos rechazados

Como sabemos no todos los candidatos pueden ocupar el puesto vacante, pero no por ello significa que la persona por su experiencia, aptitudes, habilidades, actitudes y conocimientos no llegue a ocupar otra vacante en la empresa. Es por ello necesario tanto para la formulación de una cartera interna como para una buena imagen de la empresa, que el área de reclutamiento y selección elabore cartas de agradecimiento y sean enviadas a estos candidatos rechazados, agradeciéndoles sus atenciones y tiempo prestado a la empresa así como su interés en trabajar en ésta.

En esta carta se les informará de una manera muy delicada y atenta que por el momento no se les puede ofrecer un puesto que vaya de acuerdo con sus características y aspiraciones deseándoles mucho éxito en su futuro.

Existe otro tipo de cartas en las que el seleccionador comunica a

todos los candidatos entrevistados para una vacante la fecha en que éste tomará la decisión de contratar a la persona más idónea. En caso de que en la fecha señalada en la carta el seleccionador no se comunique con el candidato, esto significará para él, que no ha sido seleccionado.

Al final de la carta se incluirá un párrafo informando al candidato que de no resultar seleccionado en esta ocasión, conservará sus datos en su poder para futuras oportunidades. Es necesario mencionar que este procedimiento no sólo podrá hacerse a través de cartas, sino también por vía telefónica, esto dependerá de la política establecida por el área de recursos humanos.

Cualquiera que sea el procedimiento, si éste se lleva a cabo, se logrará un efecto positivo que redundará en una imagen positiva de la empresa hacia los candidatos..

2.7 Políticas de selección que se sugieren

Toda empresa deberá establecer sus propias políticas de selección según la filosofía, necesidades, objetivos, de cada una de ellas. Los siguientes ejemplos varían de acuerdo a la vacante a ocupar.

- Los requisitos mínimos para la contratación de un candidato deben ser: tener 18 años cumplidos al momento de la contratación, ser de nacionalidad mexicana y haber finalizado los estudios de primaria.*
- Todos los candidatos, incluyendo aquellos propuestos por las áreas donde se localice la vacante, deberán ser canalizados a la gerencia de*

reclutamiento y selección, a fin de cumplir con los trámites establecidos en el proceso de selección.

- *Quedarán a criterio de la dirección de recursos humanos, la aplicación de la técnica (entrevista, evaluación técnica o psicométrica, encuesta socioeconómica y examen médico) que consideren más conveniente para llevar a cabo la selección del candidato.*
- *La gerencia de reclutamiento y selección presentará al requisitante, el número de candidatos pertinentes (mínimo 2) que apoye el proceso de análisis de alternativas de selección para una adecuada toma de decisión en la contratación de personal.*
- *Será responsabilidad del requisitante aprobar la contratación del candidato que a su criterio se apegue mejor a los requerimientos del puesto.*
- *El ofrecimiento de las condiciones de trabajo deberá ser negociado bajo la supervisión del área de recursos humanos, la que vigilará el apego a las políticas establecidas para tal efecto por la empresa.*
- *Ningún área podrá contratar directamente a ningún empleado, ni éste podrá solicitarlo por cuenta propia, esto se hará siempre a través del área de recursos humanos.*
- *En los casos de que por alguna razón se decida la eliminación de un puesto que esté ocupado por alguna persona cuyo desempeño y comportamiento ha sido favorable para la organización, se le dará preferencia para cubrir una vacante.*

2.8 Comentarios

La selección de personal en una organización es un proceso

complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en una organización, una vez que el departamento de personal ha determinado mediante el análisis de la información de varios tipos, que el solicitante cuenta con las calificaciones básicas, y para aumentar la probabilidad de contratar a una persona y que ésta pueda llevarse armoniosamente con su superior y con los miembros de su grupo de trabajo, el personal gerencial y de supervisión por lo general se encargarán de la selección final.

Los individuos responsables que toman la decisión sobre la selección, deben poseer una información adecuada para fundamentar tal decisión.

Es esencial la información acerca de los puestos que deben llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre los mismos solicitantes, puesto que si la información que se les proporciona a los gerentes y supervisores, no siempre es completa y precisa, tiene que buscar mayores informes de cualquiera de las fuentes que estén disponibles.

Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participan en la selección mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

Conforme los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos, mediante el estudio y las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo no sólo pueden ser más objetivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

CAPITULO III

CONTRATACION

3.1 Concepto

Es el proceso mediante el cual se formaliza con apego a la Ley Federal del Trabajo la relación laboral que involucra la prestación de un servicio a cambio del pago de un salario mediante un contrato.

3.2 Objetivo

Es formalizar la futura relación del trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

3.3 Importancia

Cualquier relación de trabajo (entendiéndose como prestación de un servicio a cambio del pago de un salario), exige por parte de la Ley Federal del Trabajo, la existencia de un contrato, por consiguiente la ausencia de éste, presupone el incumplimiento de esta formalidad misma que por la ley debe implantarse en la empresa.

3.4 Procedimiento de Contratación

3.4.1 Contrato de trabajo

Necesidad legal: Nace ésta de lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo "Art. I", la presente ley es de observancia general en toda la

República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado a de la Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos. (Ver anexo 3).

La ley presupone la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que se derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados pues la Ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. (Ver anexo 4).

Necesidad Administrativa: El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el patrón como para la empresa.

a. Para el trabajador porque ese documento le brinda certeza de:

- 1. Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.*
- 2. La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias.*
- 3. Su estabilidad relativa en el empleo.*

b. Para la organización porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, a partir de las actividades descritas en el análisis del puesto.

1. Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.

2. Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

3.4.2 Afiliación al IMSS

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de 5 días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social ya que constituye un requisito de carácter legal, esto tiene su origen en lo dispuesto por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social Art. 12, fracciones I, II, III, IV, V y VI, de la misma ley donde nos hablan de quiénes son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio.

3.4.3 INFONAVIT

El 24 de abril de 1972 entró en vigor la ley del Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los trabajadores. El patrón tiene la obligación de inscribirse, de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

3.4.4 Sindicato

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si éste no puede proporcionarlos en cierto plazo entonces la empresa puede contratar libremente con la obligación para los nuevos elementos de afiliarse al sindicato.

3.4.5 Registros

El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, es por ello que se hace mención de dos registros que normalmente se hacen al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

a. Expediente. Se integra con todos aquellos documentos que forman el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al seguro social, al registro federal de contribuyentes, los aumentos de sueldo, calificaciones de méritos y castigos. Algunos documentos de carácter confidencial como estudios psico-médicos no permanecerán en el expediente.

b. Hoja de servicios. El contar con ésta tiene como fin incluir en forma resumida y clara, los datos más importantes acerca del trabajador, en lo que se refiere a detalles personales; escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente, esto va a permitir una consulta rápida de las características primordiales del trabajador.

A continuación a manera de ejemplo, mostramos la lista de los datos que debe contener una hoja de servicios:

- *Número asignado al trabajador y nombre completo.*
- *Fecha de ingreso: día, mes y año.*

- *Contratos, en caso de que exista más de un contrato deberá incluirse en el espacio destinado, la fecha de cada uno de ellos, la duración de los mismos y las observaciones pertinentes al término del contrato.*
- *Número de afiliación al IMSS.*
- *Número de registro federal de causantes.*
- *Número de cartilla.*
- *Número de licencia de manejo.*
- *Domicilio.*
- *Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a quien se avisará en caso de accidente.*
- *Antecedentes de trabajo: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto, sueldo, promociones, ascensos y causas de separación.*
- *Calificación de méritos, fecha, puntuación y las observaciones del calificador, así como el nombre del mismo.*
- *Control de asistencias: aquí se anotan los datos totales anuales de los días trabajados, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades generales, riesgos profesionales, permisos con y sin percepción del sueldo, castigos y retardos.*
- *Capacitación y desarrollo: fecha, descripción y comentarios sobre todos aquellos cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización.*
- *Separación: fecha y causa de la misma, gratificación o indemnización principalmente.*

3.5 Inducción

Es el proceso mediante el cual se debe lograr la rápida adaptación de los nuevos elementos humanos a la empresa.

La inducción constituye una parte bastante significativa ya que es un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la misma.

La primera fase es proporcionar conocimiento acerca de la organización y su personal y la segunda es acoplar el individuo al trabajo.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

3.6 Tipos de Inducción

Sobre la empresa en general:

Este conocimiento debe iniciarse incluso antes de que el candidato sea contratado, ya que el tipo de organización al que desea pertenecer es un factor importante en la decisión de su contratación.

Es necesario que el empleado reciba la mayor cantidad de información acerca de la empresa, su filosofía, su organización y su función dentro de la economía de nuestro país, en la medida en que se tenga información de esta naturaleza, se sentirán más integrados y partícipes de

los fines de la empresa. También como parte del proceso de inducción se requiere dar a conocer las prestaciones de las que goza un empleado, ya que son un magnífico elemento para hacer más fuerte el proceso de inducción.

Sobre el área y el puesto: aun los empleados y funcionarios más capaces, al llegar a una organización desconocen una serie de detalles operativos del área a la que pertenecen, más aún del puesto que ocupan. Cada empresa realiza las actividades de diferentes maneras. El proceso de Inducción se simplifica infinitamente cuando alguien se ocupa de dar respuesta a las preguntas básicas: qué, cómo, dónde y con quién, lo que hace que los empleados de nuevo ingreso se sientan tomados en cuenta, pero desafortunadamente en algunas ocasiones, a la empresa se le olvida este proceso tan importante o lo descuida por considerarlo poco trascendente.

La explicación sobre la trascendencia de una actividad tiene mayor impacto que la descripción repetitiva de la actividad misma, de hecho fomenta la creatividad e iniciativa y hace partícipe al empleado del proyecto de su área y su contribución a la empresa.

3.7 Importancia de la Inducción de personal

Hemos considerado a la Inducción de personal a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, una parte vital del mismo, y de la administración de Recursos Humanos ya que su función tiene la trascendencia e importancia mayor en la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.

Puede ser considerada como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin lugar a dudas los primeros días para cualquier trabajador en su nuevo trabajo son críticos, es por ello que, independientemente de su contenido técnico es importante considerar que, cuando se inicia por vez primera las actividades en una organización, los individuos requieren de apoyo, seguridad aceptación de tal manera que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial para esto, es de suma importancia prever esta situación teniendo a la mano un programa de Inducción con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

La magnitud y formalidad del plan de Inducción estará determinado por el tipo de organización de que se trata, de la situación socio-económica y política de la misma organización y de las actividades que realice.

El primer antecedente para el tratamiento de los empleados y obreros, es el reglamento interior de trabajo, que comprenderá el listado de los derechos y obligaciones de los trabajadores dentro de la organización.

Consideramos pertinente afirmar que la importancia del programa de Inducción también radica en el hecho de considerar las primeras impresiones que tienen los trabajadores de su empleo, ya que éstas tienden a ser duraderas.

Cuando no se presenta, introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se puede destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos, puede convertirse en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda con facilidad, pierde todo interés y a la postre se separa de la empresa. Generalmente se observa esta relación con el elevado índice de rotación de los trabajadores con buena o mala inducción que recibieron.

Posteriormente, a todo proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de un trabajador, la empresa desea que éste pronto empiece a producir, sin embargo no se logrará, salvo que sea integrado rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo a través de un adecuado programa de Inducción de personal.

El programa debe estar apoyado y aprobado por la dirección y gerencia de la empresa, asimismo por algunos departamentos como: personal, selección, capacitación o el departamento especializado en Relaciones Industriales, así como la propia línea de operación de la empresa.

Para garantizar el éxito de un programa de Inducción, se requiere invariablemente en la realización del mismo, la estrecha colaboración y apoyo del personal de asesoría y de línea.

3.8 Programa de Inducción de Personal

Ya hemos mencionado anteriormente la importancia que tiene el

programa de Inducción de personal, en esta parte del tema explicaremos los aspectos más sobresalientes del mismo.

3.8.1 Objetivos del programa de Inducción

- *Buscar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.*
- *Ayudarle a que se acople a su nuevo ambiente.*
- *Darle a conocer las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.*
- *Establecer una actitud positiva hacia la empresa y sus objetivos.*
- *Ahorrar tiempo y esfuerzo al trabajador, quien constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.*
-

3.8.2 Contenido y técnica del programa de Inducción

El contenido de cada programa de Inducción dependerá principalmente de los objetivos propios de la empresa.

El tamaño y tipo de la empresa son determinantes en el proceso que se utilizará en la Inducción de trabajadores y empleados.

No existe un programa general, sino que debe ser desarrollado a la medida de las necesidades de la empresa.

Al delinear el programa es necesario buscar el equilibrio para obtener

los mejores resultados.

3.8.3 Aspectos básicos del programa de Inducción

- *Palabras de bienvenida.*
- *Historia de la organización.*
- *Políticas de la empresa.*
- *Artículos que produce o servicios que presta.*
- *Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.*
- *Políticas de personal.*
- *Reglamento interior de trabajo.*
- *Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico.*
- *Prestaciones para los trabajadores.*
- *Pequeño plano de las instalaciones.*
- *Políticas de higiene y seguridad.*
- *Planes de capacitación.*
- *Información general que pueda prestar interés al nuevo empleado. (Ver anexo 5).*

3.8.4 Elaboración del programa de Inducción

Puede observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado, el llamado personal de asesoría y el personal de línea; en otras palabras no sólo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración, por el contrario, todos los miembros de la

organización que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración.

El área de Relaciones Industriales o bien la de Personal, podrá crear el programa de Inducción, complementándolo con ciertas técnicas tales como:

- *Conferencias, juntas, discusiones de grupo.*
- *Mediante apoyo de audiovisuales, como láminas, fotografías con sonido, exhibición especial de productos, diagramas de la disposición de la planta general, rotafolio, películas.*
- *Utilizando literatura impresa de la compañía: guías para el empleado, folletos que detallen los programas de prestaciones.*
- *Notificando por escrito la contratación, especificando cantidad de pago, hora y lugar para presentarse a su nuevo trabajo.*
- *De preferencia acompañamiento personal de la persona indicada del departamento hasta el área de trabajo o en su defecto y en el último de los casos una carta de presentación del nuevo empleado al jefe inmediato.*

La responsabilidad del resultado final de la Inducción del nuevo empleado recae claramente sobre quien será su jefe inmediato, es a través de éste de quien recibe el trabajador su entrenamiento, el cual suele consistir en:

- *Descripción específica del trabajo, deberes y normas.*

- *Presentación por el jefe inmediato a sus compañeros.*
- *Explicación de la rutina diaria del individuo, la distribución física del trabajo, casilleros, las entradas y salidas que deben utilizar.*
- *En su caso disponibilidad inmediata de las herramientas o material de trabajo, gafete de identificación, ropa y equipo especial o de seguridad.*
- *Recorrido de la planta o departamento, según el caso ya sea antes o después de haberse hecho cargo del trabajo.*

3.9 Comentarios

La contratación no es sólo un requisito legal sino además una necesidad administrativa ya que mediante ésta podremos lograr un control desde el inicio de actividades del empleado en la empresa, hasta su retiro.

Los programas de desarrollo e inducción incluyen típicamente una amplia variedad de actividades que están relacionadas con información sobre las políticas de la compañía y sus procedimientos, prepararlo para utilizar sus habilidades en el puesto, motivar y evaluar su desempeño y proporcionar orientación cuando sea necesario.

El principal propósito de estas actividades es desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y gusto por su trabajo. Por lo tanto el desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

CASO PRACTICO

OBJETIVOS DEL CASO PRACTICO

Con la aplicación del caso práctico se pretende alcanzar diferentes objetivos, mismos que se mencionan a continuación:

- *Conocer la importancia que se le da al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en las empresas.*
- *Analizar qué es lo más adecuado para una empresa de todo aquello que implica el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.*
- *Determinar qué lugar ocupa el factor humano dentro de las organizaciones.*

CASO PRACTICO: *Aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal en las compañías.*

(En específico para este caso, se aplicará en las empresas del ramo discográfico).

El siguiente caso práctico tiene como finalidad, mostrar qué importancia y cómo es la aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en las empresas, y de qué manera contribuye o afecta un adecuado o mal proceso para el logro de los objetivos de la Compañía.

Para obtener dicha información, hemos cuestionado a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos de algunas empresas ubicadas en el área Metropolitana y otras del Distrito Federal; esto con el propósito de alcanzar los objetivos antes mencionados.

De antemano podemos mencionar que se podrá dar una adecuada utilización del proceso ya mencionado, siempre y cuando los métodos reseñados en capítulos previos sean aplicados por personas que tengan un amplio conocimiento del mismo y lo lleven a cabo a un costo y tiempo idóneo, logrando con ello un bajo índice de rotación.

Para recabar la información requerida se ha diseñado un cuestionario, a través del cual se espera lograr alcanzar los objetivos que se han fijado; de igual manera por medio de éste se pretende conocer la estructura y funcionamiento del Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa.

**CUESTIONARIO DISEÑADO PARA LA
APLICACION DEL CASO PRACTICO:**

NOMBRE O RAZON SOCIAL

DOMICILIO

CALLE

No.

COLONIA

POBLACION

ENTIDAD

CODIGO POSTAL

TELEFONO

No. de Trabajadores

Empleados

Obreros

Nombre del entrevistado

Puesto

Cuestionario No. _____

Fecha _____ **19** _____

Nota: *El giro de las compañías que se entrevistaron es de Transformación.*

CUESTIONARIO

CASO PRACTICO

1. ¿Existe un departamento específico encargado del Reclutamiento y Selección de personal, de la organización?

Sí _____

No _____

2. El personal de Reclutamiento y Selección está debidamente capacitado para el desarrollo de sus funciones, en lo siguiente:

	SI	NO
- En cómo distribuir su trabajo	_____	_____
- En cómo tratar a las personas	_____	_____
- En cómo instruir a las personas	_____	_____
- En cómo realizar entrevistas	_____	_____
- En cómo hacer informes y reportes	_____	_____
- En cómo mejorar el sistema a su cargo	_____	_____
- En cómo mejorar el sistema a su cargo	_____	_____
- En cómo emplear tanto medio, como fuente de reclutamiento, según sea el caso	_____	_____

3. ¿El departamento cuenta con descripciones de puestos de todas las áreas que conforman la organización?

Sí _____

No _____

4. ¿Para la Selección de Personal ¿se rigen de la descripción y especificación del puesto, existentes?

Sí _____

No _____

¿Porqué? _____

5. ¿Llevan a cabo un programa para la Selección y Reclutamiento de

personal?

Sí _____

No _____

¿En base a qué se elabora? _____

6. ¿Cuál es el objetivo de este programa?

7. ¿Cuántas personas colaboran en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la organización?

_____ Personas

8. Mencione características, puesto y categoría de cada una de estas personas.

9. ¿Qué medios de Reclutamiento son más usuales?

- Televisión
- Radio
- Revistas
- Impresos
- Otros

¿Cuáles? _____

10. ¿Qué fuentes de Reclutamiento utilizan?

INTERNAS

- Promociones dentro de la empresa
- Sindicatos
- Cartera de personal

- Familiares o recomendados
- Otros

¿Cuáles? _____

EXTERNAS

- Agencias de empleos
- Bolsas de trabajo
- Instituciones educativas
- La puerta de la calle
- Otras

¿Cuáles? _____

¿Porqué? _____

11. ¿De los medios y fuentes de reclutamiento existentes, ¿hay alguno que utilicen más?

Sí _____

No _____

¿Cuál? _____

¿Porqué? _____

12. ¿Qué porcentaje existe de que, ya sea el medio o la fuente utilizado para el reclutamiento, sea el más adecuado?

MEDIO: Radio
T.V.
Teléfono
Otros

FUENTE: Sindicatos
Competidores
Agencias de empleo
Instituciones educativas

Porcentaje considerado: _____

13. ¿Qué tiempo se le dedica a cubrir una vacante?

¿Planean las entrevistas? _____

Sí _____

No _____

¿Cómo? _____

14. ¿A qué fases del proceso de Selección se le da mayor importancia?

- Solicitud de Empleo
 - Entrevista preliminar
 - Pruebas
 - Investigación Socio-Económica
 - Examen Médico
- ¿Porqué? _____
- _____
- _____

15. La forma de Reclutamiento ¿se hace en base al perfil del puesto?

Sí _____
No _____

16. ¿Se aplican pruebas de Selección de personal?

Sí _____
No _____

¿Qué tipo de pruebas? _____

A su juicio, ¿van acorde con la empresa?

Sí _____
No _____

¿Porqué? _____

17. ¿Quién elabora las pruebas?

18. ¿Cómo se obtiene la información del personal que ha sido seleccionado?

- Telefónicamente
- Carta
- Personalmente
- Requisición

- Memorándum
- Otros

¿Cuáles? _____

19. ¿Qué datos son los que reúnen sobre las requisiciones de personal?

- Características
- Descripción del puesto
- Conocimientos del área
- Experiencia que se requiere
- Otros

Menciónelos _____

20. ¿Qué datos se le proporcionan al candidato sobre la vacante de trabajo?

21. ¿Cómo proporcionan información a los solicitantes?

- Personalmente
- Periódico
- Revista
- Teléfono
- Carta
- Otros

¿Cuáles? _____

22. ¿Cuántas requisiciones de empleo reciben por parte de los departamentos de la organización, al mes, aproximadamente?

23. ¿Cuántas solicitudes de empleo reciben al mes, aproximadamente, por parte de los candidatos?

24. ¿Existe rotación de personal?

Sí _____

No _____
 ¿En qué grado? _____

25. ¿Cuál considera que sea la causa principal de la rotación de personal?

- La gente busca mejores fuentes de desarrollo
- El personal no está motivado
- Las personas desean mayores ingresos
- Otros _____
 Menciónelos _____

26. ¿Existe intercambio del personal, que se encuentra en cartera, con otras empresas?

Sí _____
 No _____
 ¿En qué forma? _____
 ¿Porqué? _____

27. ¿Considera usted que un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección, contribuyan con la productividad y eficiencia de la empresa?

Sí _____
 No _____
 ¿Porqué? _____

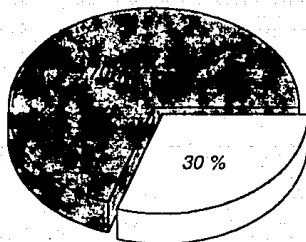
28. Desde su punto de vista considera que obtiene lo necesario de su proceso de Reclutamiento y Selección?

Sí _____
 No _____
 ¿Porqué? _____

29. ¿Qué importancia se le da al Recurso Humano en la organización?

**A CONTINUACION PRESENTAMOS LOS RESULTADOS
QUE SE OBTUVIERON DE LOS CUESTIONARIOS
APLICADOS A LAS EMPRESAS ANTES MENCIONADAS**

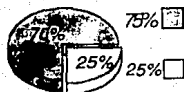
Antes de hacer la tabulación, se elaboró a través de un análisis, de lo que las empresas respondieron al cuestionario aplicado, una gráfica de pastel para determinar qué porcentaje de las mismas emplea adecuadamente el proceso de Reclutamiento y Selección, y qué porcentaje no lo hace de esta manera.



Las tres cuartas partes de las empresas emplean adecuadamente su proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

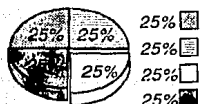
Una cuarta parte emplea un proceso de Reclutamiento y Selección inadecuado.

EXPRESION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS



Empresas que cuentan con un programa para la Selección y Reclutamiento de personal.

No cuentan con programas de Reclutamiento y Selección.



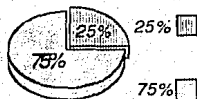
Su elaboración es en base a:

Al programa de producción.

Al programa de ventas.

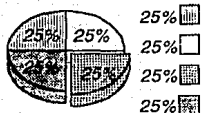
A las necesidades de la empresa.

No cuentan con programa.



El objetivo principal del programa de estas empresas es contar con el elemento humano en el tiempo oportuno.

No cuentan con un programa.



Personas que colaboran en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

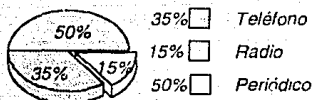
0 - 1

1 - 2

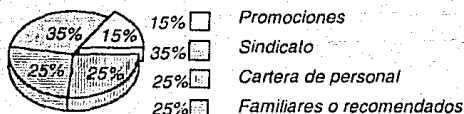
2 - 2

3 - 4

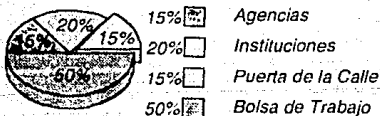
Medios más frecuentes en el Reclutamiento y Selección de personal:



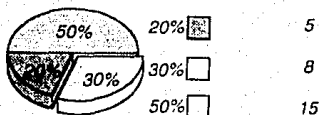
Fuentes más usuales en el Reclutamiento de personal.
INTERNAS

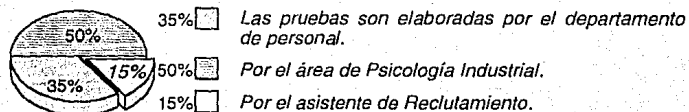
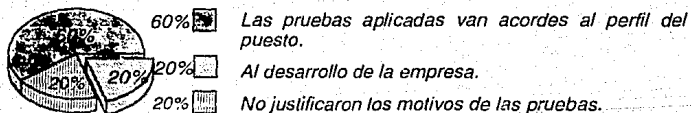
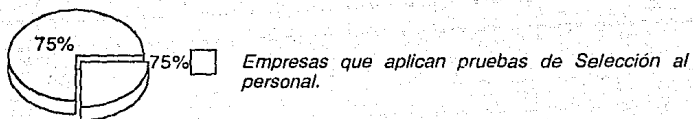


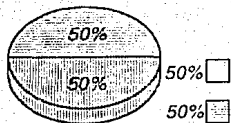
EXTERNAS



Tiempo en que se cubre un vacante
Días



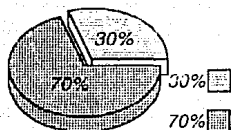




La información del personal que ha sido seleccionado se obtiene de la siguiente manera:

50% Telefónicamente

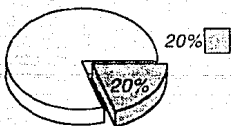
50% Personalmente



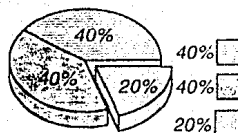
Empresas que cuentan con departamento de Reclutamiento y Selección de personal:

30% Cuentan con este departamento.

70% No cuentan con este departamento.



20% Empresas que cuentan con su departamento de Reclutamiento y Selección debidamente capacitado.

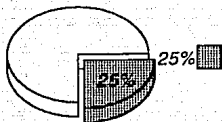


Se cuenta con descripciones de puesto de todas las áreas que conforman la organización.

40% Si cuenta.

40% No cuenta.

20% No respondieron.



Uso de la descripción de puestos para contratar a la persona adecuada con el perfil de puestos correcto.

Conclusiones del Caso Práctico

El caso práctico nos permitió constatar que el buen funcionamiento de una organización depende en gran medida de que se cuente con un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Todas aquellas personas que están encargadas del Reclutamiento y la Selección de personal deben estar debidamente capacitadas para que de esta manera se obtengan los mejores resultados.

Por medio de la encuesta nos pudimos percatar de que no todas las empresas cuentan con un departamento de Reclutamiento y Selección. En otras, de que no se les dan las funciones adecuadas, ni se contrata a las personas apropiadas, lo que hace más difícil o menos probable que con esas deficiencias y limitaciones se pueda escoger a los mejores candidatos, ya que se desconoce de un buen proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Asimismo el caso práctico nos ha permitido detectar que lo que se planeó en un principio es totalmente cierto, ya que se logró determinar que es de suma importancia el Reclutamiento y la Selección de personal en las empresas, ya que esto contribuye en gran medida al buen funcionamiento de la organización, habrá mayor integración y en términos generales se logra de esta manera incrementar la productividad.

Por otra parte se observó que el proceso se aplica en base a las

necesidades y posibilidades (económicas) de la compañía.

El contar con los conocimientos y la experiencia adecuada, permiten que se seleccionen las fuentes y medios de reclutamiento que más convengan a la empresa.

Otro aspecto que consideramos es de importancia y que les ahorra tiempo para la selección de los candidatos, es el que el departamento encargado de esta actividad cuente con descripciones de puestos, ya que esto permite agilizar la selección.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Del área de Recursos Humanos se desprende entre otros la fase de Reclutamiento y Selección, de éstas podemos mencionar que han sufrido cambios que las afectan directamente, dados los cambios tecnológicos que día a día se presentan; estos cambios provocan modificaciones.

Ya no sólo se requiere de aquella persona que se encarga de alguna tarea específica o tenía conocimientos generales de la misma, ahora más que esto se necesitan personas con conocimientos profundos o especialistas que les permita alcanzar un buen desempeño en cada una de las fases del área de Recursos Humanos.

Reclutamiento y Selección de personal son dos de las fases que efectúa el departamento de Recursos Humanos y que son a las que en el presente trabajo nos enfocamos: requiere de una persona conocedora de la importancia que representa cumplir de la mejor manera posible con ese compromiso y que además posea las siguientes características.

Hoy en día podemos darnos cuenta que no sólo se necesitan los conocimientos teóricos para desempeñar adecuadamente un proceso tan importante como ese; más que esto, es que las personas cuenten con los atributos personales relativos al mismo, los conocimientos técnico-prácticos necesarios para el desempeño en el mismo, la voluntad e interés para poderlos llevar a cabo y sobre todo el sentido humanitario que le permita desenvolverse de la mejor manera posible, ya que está desarrollando una

labor importante con el elemento humano.

Por otra parte nos encontramos con un problema muy fuerte que es el hecho de que puestos importantes en la organización están ocupados por personas que si bien no desconocen el área no van más allá de aquello que les señalen sus funciones y que no buscan un cambio favorable o un desarrollo que redundará no sólo en su beneficio sino en el de la empresa.

En relación a lo anterior, nos preguntamos:

¿En dónde están los especialistas que haciendo uso de las técnicas adecuadas en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal nos garantizan contratar al mejor candidato al puesto?

¿Será tal vez que ni dicho proceso, ni la aplicación de baterías de pruebas psicológicas, entre otros procedimientos, han logrado salir adelante?, más bien sentimos que es la gente que hace uso de estas técnicas y desconoce tanto la aplicación como la finalidad que persiguen y además no comprende que dichas técnicas no deben ser motivo de improvisación por parte del que la aplica, sino que debe de tener una metodología y una capacitación técnica.

Lo anterior significa que debemos estar dispuestos al cambio, que la persona que goza de poder y autoridad para desempeñar un puesto, sea aquella que brinde oportunidades; que proporcione las soluciones más razonables apegadas a la realidad y que además de un espíritu

emprendedor demuestre el sentido humanitario que le ha valido lograr su objetivo.

Este espíritu emprendedor debe consistir en una aptitud innata. Las aspiraciones necesarias o convenientes de las personas de la sociedad, para captar las necesidades de satisfacción de ellas como un reto y una oportunidad de desplegar la imaginación creativa, la inteligencia, práctica y la fortaleza de una decisión constante y para lograr por esa satisfacción o servicio un reconocimiento social, económico y sobre todo humano unido a un goce de autorrealización personal.

GLOSARIO

GLOSARIO

Análisis de Puesto:

Requerimientos y necesidades que deben ser desarrollados en un puesto específico, de acuerdo a la estructura organizacional.

Candidato:

Persona que potencialmente puede ocupar un puesto en la organización por sus características propias.

Cartera:

Conjunto de expedientes que conforman el archivo de candidatos susceptibles de ocupar una vacante en la empresa o de ser intercambiado con otras empresas.

Comunicación:

Proceso a través del cual hay un intercambio de ideas, conocimientos, pensamientos, deseos y actitudes con el objeto de obtener una respuesta.

Curriculum-Vitae:

Historial profesional. Conjunto de datos relativos al estado civil, a los estudios y a la capacidad profesional del individuo.

Descripción de puesto:

Documento en donde se redactan los requerimientos y necesidades de un puesto.

Eficacia:

Se define como el mayor o menor logro de los objetivos propuestos con los productos obtenidos.

Eficiencia:

Virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado, productividad.

El número de recursos empleados para obtener una unidad de resultado.

Empatía:

Estado en que se siente como propia una sensación síquica o estética ajena.

Entrevista:

Encuentro concertado entre dos o más personas para tratar un asunto.

Entrevistador:

Persona que lleva a cabo una entrevista.

Fuentes:

Lugar que sirve como base para dar origen a una información o contacto.

Habilidades:

Capacidad, disposición y destreza para hacer una cosa.

Medio:

Procedimiento o canal que se lleva a cabo para conseguir una cosa.

Objetivo:

Finalidad que se desea conseguir.

Perfil de puesto:

Características, habilidades y experiencia que debe tener una persona para ocupar un puesto.

Proceso:

Interacción de distintos elementos, conjunto de fases no importando que sea sucesivas o cronológicas.

Productividad:

Es la relación que existe entre la producción obtenida o los servicios proporcionados y los recursos que se utilizan para ello.

Recurso:

Son todos los componente que conforman a un todo, manejables a nuestro arbitrio.

Sindicato:

Es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Socioeconómico:

Se refiere a la sociedad considerada en términos económicos y sociales.

Técnica:

Es la forma de hacer una cosa, el método para lograr un resultado, la técnica es una herramienta, es la práctica para hacer algo.

Test:

Es todo procedimiento sistemático, estandarizado para obtener información de parte de individuos.

Vacante:

Cargo, puesto o empleo sin ocupar.

ANEXOS

ANEXO 1

SOLICITUD DE EMPLEO

ESTAMOS CONSCIENTES DE QUE EL FACTOR MAS IMPORTANTE DE SONIC MUSIC, ES EL ELEMENTO HUMANO.

QUEREMOS HACER PATENTE NUESTRO AGRADECIMIENTO POR LA PREFERENCIA QUE USTED MUESTRA AL PRESENTAR SU SOLICITUD DE EMPLEO CON NOSOTROS Y LE DESEAMOS EL MEJOR DE LOS EXITOS EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

ATENTAMENTE

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Sony Music

RECLUTAMIENTO Y SELECCION SOLICITUD DE EMPLEO



FECHA _____

PUESTO SOLICITADO:	SUFILDO
--------------------	---------

DATOS PERSONALES		
NOMBRE COMPLETO		
FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	SEXO
NACIONALIDAD	TELEFONO CASA	TELEFONO OFNA
DOMICILIO		
C.O.I.	C.P.	
No. AFILIACION IMSS	R.F.C.	CARTILLA No.
LICENCIA No.	CÉDULA PROFESIONAL	FM2
ESTADO CIVIL		FECHA DE MATRIMONIO
NOMBRE DEL CONYUGE		EDAD
NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED		

DATOS FAMILIARES			
NOMBRES	DOMICILIO	EDAD	OCUPACION
PADRE			
MADRE			
HERMANOS - O HERMANAS			

ESCOLARIDAD				
ESTUDIOS	No. AÑOS	FECHAS	NOMBRE Y UBICACION DE LA ESCUELA	CERTIFICADO
PRIMARIA		DL A DE		
SECUNDARIA		A		
PREPARATORIA O VOCACIONAL		DL A		
PROFESIONAL		DI A		
COMERCIO		DE A		
OTROS		DE A		

¿ESTUDIA ACTUALMENTE?

EN QUE HORARIO

EXPERIENCIA LABORAL

INDIQUE LOS TRABAJOS QUE HAYA TENIDO COMENZANDO POR EL ACTUAL O ULTIMO

NOMBRE DE LA EMPRESA			
DOMICILIO		TELÉFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO			
FECHA		SUELDO	
INGRESO	SEPARACION	INICIAL	FINAL
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE LA SEPARACION			
NOMBRE DE LA EMPRESA			
DOMICILIO		TELÉFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO			
FECHA		SUELDO	
INGRESO	SEPARACION	INICIAL	FINAL
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE LA SEPARACION			
NOMBRE DE LA EMPRESA			
DOMICILIO		TELÉFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO			
FECHA		SUELDO	
INGRESO	SEPARACION	INICIAL	FINAL
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE LA SEPARACION			
NOMBRE DE LA EMPRESA			
DOMICILIO		TELÉFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO			
FECHA		SUELDO	
INGRESO	SEPARACION	INICIAL	FINAL
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE LA SEPARACION			
NOMBRE DE LA EMPRESA			
DOMICILIO		TELÉFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO			
FECHA		SUELDO	
INGRESO	SEPARACION	INICIAL	FINAL
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE LA SEPARACION			

Sony Music

INFORMACION GENERAL

¿COMENTÓ EN CONTACTO CON NUESTRA COMPANIA ANUNCIOS OTRO MEDIO ¿CUAL?	
¿CUANDO PODRIA INGRESAR A TRABAJAR?	SI NO ¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR? ¿POR QUE?
¿ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR CUALQUIER TURNO?	SI NO ¿PERCIBE OTROS INGRESOS? ¿ORIGEN?
¿TIENE USTED AUTOMOVIL?	SI NO ¿POR QUE?
¿PRACTICA ALGUN DEPORTE?	SI NO ¿CUAL?
¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACION CIVIL, AGRUPACION RELIGIOSA, SINDICATO O CLUB?	
ANOTE EL(LOS) NOMBRE(S)	
¿TIENE PARIENTES EN LA EMPRESA?	NOMBRE(S)
SI NO	
¿TIENE USTED CONOCIDOS EN LA EMPRESA?	NOMBRE(S)
SI NO	

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO

AUTORIZO A SONY MUSIC ENTERTAINMENT MEXICO, S.A. DE C.V. A COMPROBAR LOS DATOS ANOTADOS EN ESTA SOLICITUD Y DECLARO QUE LA INFORMACION QUE PROPORCIONO ES VERDICA.

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA DE INGRESO	TIPO DE CONTRATO	DIVISION	No. DE P.P.P.
DEPARTAMENTO	SECCION	PUESTO	SIVIL
SUELDO O SALARIO	HORARIO O TURNO	SUBSTITUYE A	
OBSERVACIONES			
JEFE Y O GERENTE DE DEPARTAMENTO	DIRECTOR DE AREA Y O DIVISION	RECURSOS HUMANOS	

***Formato de carta de agradecimiento
al solicitante rechazado***

Fecha

Sr.

Estimado

Le agradecemos sinceramente el interés que ha mostrado en nuestra compañía, así como la atención que prestó a la entrevista que tuvimos con usted.

Después de estudiar cuidadosamente su solicitud de empleo, sentimos comunicarle que por ahora no podemos ofrecerle un puesto que vaya de acuerdo con sus características y aspiraciones.

Agradecemos una vez más el tiempo que nos ha dedicado y le deseamos mucho éxito en su futuro.

Atentamente

Gerencia de Reclutamiento y Selección

ANEXO 3*Contrato Colectivo**Artículo 386 Ley Federal del Trabajo.*

Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Contenido Artículo 391 Ley Federal del Trabajo.

- I. Nombres y domicilios de los contratantes.*
- II. Las empresas y establecimientos que abarque.*
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o por obra determinada.*
- IV. Las jornadas de trabajo.*
- V. Los días de descanso y vacaciones.*
- VI. El monto de los salarios.*
- VII: Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.*
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.*
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.*
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.*

ANEXO 4

CONTRATO INDIVIDUAL de Trabajo por tiempo _____ que celebran por una parte, _____, a la que se denominará "Empresa" y por la otra, por su propio derecho _____ quien en lo sucesivo y para los efectos de Contrato se designará "Trabajador" mismos que se sujetan a las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

- 1.- *La "Empresa" declara ser una Sociedad Anónima legalmente constituida, señala como su domicilio Avenida Presidente Juárez 303, San Jerónimo Tepetlcalco, Tlalhepanlla, Edo. de México.*
- 2.- *Por su parte el "Trabajador" declara ser de nacionalidad _____ tener _____ años de edad, sexo _____ Estado Civil _____ con domicilio en _____.*
- 3.- *"Empresa" y "Trabajador" celebran este Contrato bajo las siguientes*

CLAUSULAS

- Primera: Este Contrato se celebra por _____*
- Segunda: El "Trabajador" se obliga a prestar sus servicios como _____ así como otra labor que se le asigne.*
- Tercera: El servicio se prestará en el domicilio señalado por la "Empresa" o en cualquier otro que ésta determine.*
- Cuarta: La duración de la jornada de trabajo será de acuerdo a lo estipulado en el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo vigentes.*

- Quinta:* El salario que devengará el "Trabajador" por los servicios a que este contrato se refiere será la cantidad de \$ _____ M.N. _____
- Sexta:* Por cada seis días de trabajo, el "Trabajador" tendrá derecho a un día de descanso, el cual de preferencia será el domingo.
- Séptima:* El "Trabajador" disfrutará de los descansos obligatorios que señala la Ley, así como los que señala el Contrato Colectivo.
- Octava:* El "Trabajador" se compromete a someterse a los reconocimientos médicos que sean necesarios de acuerdo a lo señalado en el Art. 134 de la Ley Federal del Trabajo.
- Novena:* El "Trabajador" recibirá capacitación de acuerdo a los programas de la Compañía conforme a lo dispuesto en la Ley.
- Décima:* Los contratantes convienen expresamente, en someterse a lo señalado en el Reglamento Interior del Trabajo vigente.
- Undécima:* Ambas partes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden en sus respectivas calidades de Patrón y Empleado, y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en el presente contrato se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo vigente.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos, e impuestos todos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en _____ a _____ de _____ de 19__.

 EMPRESA

 TRABAJADOR

 TESTIGO

 TESTIGO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN, POR UNA PARTE COMPAÑIA INDUSTRIAL DE ATENQUIQUE, S.A. QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA EMPRESA", REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARACTER DE

_____ Y POR LA OTRA Y POR SU PROPIO DERECHO EL (LA) SEÑOR(ITA) _____

CON EL CARACTER DE EMPLEADO DE CONFIANZA, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL EMPLEADO", DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

I. Declara la Empresa:

- a). Ser una sociedad mercantil mexicana constituida de acuerdo con las leyes del país.
- b). Ser su domicilio social en la ciudad de México y tener su fábrica y oficinas en Atenquique, Municipio de Tuxpan, Estado de Jalisco.
- c). Estar dedicada, conforme su objeto social, a la _____
- d). Tener necesidad de contratar temporalmente a una persona con los conocimientos y experiencia necesarios para que preste sus servicios en el puesto de _____ realizando todas las labores inherentes a dicho puesto, mismas que se detallan en este CONTRATO, por el tiempo que se estipula en el cuerpo del mismo.

II. Declara el Empleado:

- a). Ser de nacionalidad _____, tener _____ años de edad, estado civil _____, con domicilio en _____
Puede recibir telefonemas en el número _____
- b). Tener los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar las labores inherentes al puesto.

En vista de las anteriores Declaraciones, las partes otorgan las siguientes cláusulas:

CLAUSULAS

PRIMERA.- La "Empresa" contrata al "Empleado" para que, bajo la subordinación de aquélla, realice las labores inherentes al puesto de _____ mismas que, de manera enunciativa y no limitativa, se hacen consistir en _____

Estas labores, por su naturaleza, las partes consideran y reconocen como de confianza.

SEGUNDA.- Los servicios contratados en los términos del presente Contrato los desempeñará ordinariamente el "Empleado" en la ciudad de México, así como en cualquier otro lugar de la República Mexicana que designe la "Empresa", previo aviso al "Empleado", en su caso, con un término de 10 (diez) días de anticipación.

TERCERA.- El presente Contrato de Trabajo se celebra por un término de _____ días contados a partir de esta fecha, en los términos del Artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo, en virtud de que esta contratación tiene por objeto la sustitución temporal de(l) (la) señor(ita) _____ por lo que acepta el trabajador que al término del tiempo señalado se dará por terminado el presente contrato sin ninguna responsabilidad para la Compañía; o antes, si los servicios o su conducta no sean satisfactorios a juicio de la propia Compañía.

CUARTA.- Durante la vigencia del presente Contrato, la "Empresa" pagará al "Empleado" por sus servicios la cantidad de: \$ _____ mensuales, que será cubierta _____ al "Empleado" en el lugar

en que preste sus servicios, quedando expresamente convenido que dentro del sueldo estipulado en esta cláusula quedan comprendidos los pagos correspondientes a los días de descanso semanal y obligatorio.

QUINTA.- Por cada seis días de trabajo el "Empleado" tendrá derecho a un día de descanso, con goce de salario íntegro.

SEXTA.- La duración de la jornada diaria será la legal y la misma será fijada por la "Empresa" de acuerdo con las necesidades del servicio.

SEPTIMA.- El "Empleado" se compromete a desempeñar con toda dedicación, honradez y esmero sus actividades, así como todas aquellas que sean propias de su trabajo de acuerdo con el uso y la costumbre, obligándose a no prestar sus servicios en forma escrita, pues el "Empleado" se obliga a poner a disposición de la "Empresa" y de los intereses de la misma todo su tiempo y actividades de trabajo.

OCTAVA.- El "Empleado" se obliga a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de la "Empresa" y a no proporcionar a terceras personas verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna sobre los sistemas, procesos, licencias, patentes, etc., que observe o posea la "Empresa" para el mejor desarrollo de sus actividades e igualmente el "Empleado" se obliga a no mostrar a personas ajenas a la "Empresa" los artículos, planos, contratos, manuales y en general, ninguno de los documentos que le proporcione la "Empresa" o que el propio "Empleado" prepare como consecuencia de sus servicios contratados.

Igualmente el "Empleado" se obliga a devolver a la "Empresa", cuando termine la relación de trabajo, todos los documentos, folletos, planos, etc., que le hubieren sido entregados por la Empresa.

NOVENA.- El "Empleado" se obliga a cumplir con todas las disposiciones contenidas en este Contrato y las demás que la "Empresa" dicte en relación con el trabajo.

DECIMA.- Ambas partes convienen en que lo no previsto por el presente Contrato, se regirá por la Ley Federal del Trabajo y, en su caso, por la costumbre y la buena fe.

Leído el presente Contrato por el "Empleado" y por los representantes de la "Empresa", fue ratificado y firmado de conformidad, quedando el original en poder de la "Empresa" y una copia en poder del "Empleado".

Lugar y fecha: _____

**POR LA COMPAÑIA INDUSTRIAL
DE ATENQUIQUE, S.A.**

EL EMPLEADO

TESTIGO

TESTIGO

GUIA DE INDUCCION AL TRABAJO

Nombre del Nuevo Empleado _____

Puesto _____ Depto. _____

Fecha de Ingreso _____

El objeto de nuestro Programa de Inducción consiste en proporcionar los datos, oportunidades e información necesaria a todos los nuevos empleados, a fin de ayudarlos a iniciar lo mejor posible su trabajo, estimulando la identificación con sus compañeros y con la empresa. Marque con una "X" los aspectos o fases del proceso de inducción que vaya Ud. realizando y una vez llena esta forma entréguela al Depto. de Relaciones Industriales.

A.- RECEPCION Y PRESENTACION

- Déle la más cordial bienvenida.
- Felicítelo por haber sido seleccionado.
- Preséntese Ud. y preséntelo a sus nuevos compañeros de trabajo, explicándole brevemente en qué consiste el trabajo de cada uno.
- Preséntele con otras personas con quienes tendrá relación por razón de su puesto y jerarquía.
- Déle a conocer su lugar de trabajo.
- Indique a sus compañeros el puesto y labores que desarrollará el nuevo empleado y solicíteles su ayuda para el nuevo compañero.

B.- INFORMACION GENERAL

- Explíqueme la naturaleza de la Empresa, tipos de productos y servicios que proporciona al público o clientes.
- Explíqueme las políticas y objetivos generales de la Empresa.
- Líveme a hacer un recorrido por la Planta y Oficinas y muéstreme los Departamentos, entradas, servicios sanitarios, comedor, lugar de pago, etc.

C.- INTRODUCCION

- Muéstreme el Organigrama General de la Compañía, el de su Departamento y la ubicación de su puesto dentro de la organización.
- Hágame conocer el Reglamento Interior de Trabajo y asegúrese que entienda horas de trabajo, horarios, tiempo para comer, vacaciones, puntualidad y asistencia, disciplina, etc.
- Asígnele un buen compañero de trabajo para ayudarlo y orientarlo durante los primeros días pero supervisado por Ud.
- Arregle que alguien le acompañe a comer durante los primeros días.

D.- MOTIVACION

- Motívale explicando la importancia que tiene para la Empresa y para la Comunidad el trabajo que ha de desarrollar y la responsabilidad que se deriva de sus funciones.
- Anímelo a hacer preguntas.
- Estimúlelo y felicítelo por su rápido aprendizaje.
- Hágame saber los estímulos que tendrá con motivo de su desarrollo dentro de la Compañía. Póngame ejemplos vivos de algunas personas que ocupan cargos y que empezaron "desde abajo".
- Hágame entender lo que la Empresa espera de él y de su trabajo.

E.- INSTRUCCIONES

- *Instrúyalo en su trabajo y explíquele todo lo relacionado con su puesto.*
- *Indíquelo a quién debe informar y en su caso, quiénes deben informarle a él.*
- *Proporciónelo una lista de sus responsabilidades o una descripción de su puesto y coméntela con él.*
- *Explíquele las normas generales de trabajo en cuanto a cantidad y calidad del mismo.*
- *Procúrele medios de aprendizaje (Muestras de trabajo, manuales, instructivos, etc.).*
- *Explíquele el uso y cuidado del equipo a su cargo.*

Hágale saber al tiempo de adiestrarlo, las normas de seguridad que debe respetar e insista en la necesidad de que trabaje con seguridad.

F.- SUPERVISION

- *Revise su trabajo con frecuencia durante los primeros días.*
- *Haga correcciones y aliéntelo.*
- *Califíquelo y comente con él sus adelantos, sus aciertos y sus fallas.*

FIRMA DEL JEFE QUE LLENO ESTA FORMA

FECHA _____

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- **C. Certo Samuel**
Administración Moderna
México 1984, 2da. Edición
Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

- 2.- **Münch Galindo, García Martínez**
Fundamentos de Administración
3ra. Edición, Noviembre 1985
Editorial Trillas

- 3.- **H. Hawk Roger**
Reclutamiento y Selección de Personal
1ra. Edición en Español 1968

- 4.- **Reyes Ponce Agustín**
Administración de Empresas

- 5.- **Andrade Venegas Ma. de L., Calva F. Alberto**
La Importancia del Reclutamiento
en la Administración de Empresas
Tesis Profesional
Universidad Tecnológica, 1984

- 6.- **Batalla M. Mónica, Dávila E. Selma**
Un enfoque práctico para ser utilizado como guía
en el proceso de reclutamiento, selección y un
manual de la entrevista
Tesis Profesional
Universidad Tecnológica, 1987

- 7.- **Arias Galicia Fernando**
Administración de Recursos Humanos
13a. reimpresión, 1984
Editorial Trillas

- 8.- *Terry R. George*
Principios de Administración
5ta. impresión, 1981
C.E.C.S.A. de C.V., México

- 9.- *Flippo B. Edwin*
Principios de Administración de Personal
Mc. Graw-Hill

- 10.- *Pardinas Felipe*
Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias
Sociales
Siglo Veintiuno Editores

- 11.- *Hecht R. Maurice*
Administración Básica - Principios y aplicaciones
1ra. Edición, 1984
Limusa