

4 300602
2ef.

UNIVERSIDAD LA SALLE



Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U.N.A.M.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
PUNTOS CLAVES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO
DE UNA EMPRESA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

ROSALIA VICTORIA ESPINOSA VILCHIS
MARTHA ANGELICA ESPINOSA URIBE

Director de Tesis: Lic. Claudia Manzano Mues

MEXICO, D. F.

1992



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.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Determinar que tipo de Reclutamiento y Selección de Personal es el más adecuado para la empresa Quetzal Club S.A. de C.V. (interno o externo).

HIPOTESIS:

La empresa mediana QUETZAL CLUB, S.A. DE C.V., dedicada al ramo de la discoteque no cuenta con un sistema eficiente de reclutamiento y selección de personal, lo que implica reducción en la eficiencia para el desempeño del trabajo.

OBJETIVO:

Desarrollar un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa mediana.

INDICE

	PAGINA
INDICE	ii
INTRODUCCION	vii
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	x
CAPITULO I	
1.1. El reclutamiento y la Selección de Personal.....	1
1.2. El Reclutamiento de Personal.....	5
1.2.1. Concepto	5
1.2.2. Su Finalidad en una Empresa	7
1.2.3. Su Importancia en la Empresa	8
1.2.4. Objetivos del Reclutamiento.....	10
1.3. La Selección de Personal	12
1.3.1. Concepto.....	12
1.3.2. Su Finalidad en la Empresa	12
1.3.3. Su importancia en la empresa	13
1.3.4. Objetivos de la Selección	14

CAPITULO II

2.1. Reclutamiento de Personal	16
2.1.1. Fuentes Internas	17
2.1.2. Fuentes Externas	19
2.1.3 El Reclutador y sus Características	27
2.1.4 Programa de Acción de un Reclutador	29

CAPITULO III

3.1. Selección de Personal.....	31
3.1.1. La Entrevista	33
3.1.2. Selección Bruta.....	45
3.1.3. Selección Refinada	46
3.1.4. Solicitud de Empleo.....	47
3.1.5. Verificación de la Información Proporcionada por el Candidato	51

CAPITULO IV

4.1. Procedimiento de Reclutamiento y Selección.....	54
4.1.1. Los Pasos a Seguir para el Reclutamiento	55
4.1.2. Información Solicitada al Candidato	57
4.1.3. Puntos a Evaluar en un Candidato	59

	PAGINA
4.1.4. Los Pasos a Seguir en la Selección	59
4.1.5. Evaluaciones (Psicométricos, Técnicos y Médicos)	65
CAPITULO V	
5.1. Caso Práctico.....	73
5.1.1. Ubicación de la Empresa	73
5.1.2. Delimitación del Universo	76
5.1.3. Cálculo de la Muestra	76
5.1.4. Diseño del Cuestionario.....	79
5.1.5. Aplicación del Cuestionario.....	84
5.1.6. Interpretación de Resultados.....	90
5.1.7. Graficación.....	90
5.1.8. Conclusiones al Caso Práctico.....	135
RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA	138
CONCLUSIONES.....	x
BIBLIOGRAFIA.....	xii

INTRODUCCION

El Reclutamiento y la Selección de Personal son puntos claves para el funcionamiento de una empresa ya que son dos pasos importantes para que una organización ya sea pequeña, mediana o grande pueda allegarse de personal lo suficientemente capacitado para realizar sus labores con eficiencia, pueda desarrollarse y así mismo lograr los objetivos deseados tanto para la empresa como los individuales.

Es de suma importancia que el reclutamiento y la selección dentro de la organización cuente con los mejores recursos humanos, materiales y técnicos así cómo tener una constante actualización en los diversos puntos concernientes a esta área para de esta manera tener óptimos resultados y que la elección de candidatos sea correcta.

En México existen numerosas empresas pequeñas y medianas las cuales no cuentan con un adecuado sistema de reclutamiento y selección, esto puede ser debido a que no cuentan con los recursos económicos o carecen de la información para realizar el proceso de reclutamiento y selección, así mismo no cuentan con un personal profesional para efectuar el mismo.

Dentro del reclutamiento y selección es necesario que las empresas cuenten con personal capacitado ya que de este dependerán los resultados de una selección adecuada de candidatos que buscan ingresar a una empresa.

Se observan diversos problemas en las organizaciones por efectuar un mal reclutamiento y selección de personal que afectan gravemente a las empresas ya que se invierte recursos económicos y tiempo en personas que ingresan a entidades y éstas no son las adecuadas para la misma, por otra parte afectan a la estabilidad de la organización así como al desarrollo y eficiencia de los demás miembros de la organización.

El presente seminario de investigación tiene por objetivo principal desarrollar un sistema de reclutamiento y selección de personal para la empresa mediana, esto con el fin de poder orientar a las mismas en el proceso de reclutamiento y selección de su personal, ayudar a las personas interesadas en el tema a conocer, comprender, estudiar y/o evaluar mejor su procedimiento de reclutamiento y selección. Se proporciona también una guía para efectuar el reclutamiento y selección en una empresa mediana, dicha guía ha sido realizada para una empresa específica acorde a sus necesidades y requerimientos por lo tanto la empresa interesada en dicho sistema deberá crearlo de acuerdo a las necesidades específicas de esa empresa, adecuándola a los recursos con que cuenta y creando el sistema que consideren el más conveniente para el cumplimiento eficiente de sus objetivos.

Para la realización del presente trabajo hemos efectuado un estudio en una empresa mediana que cuenta con deficiencias en su proceso de reclutamiento y selección de personal trayendo consigo problemas derivados de este, con base a esta investigación hemos creado un sistema adecuado para la organización, así mismo realizaremos una investigación de gabinete enfocándonos a los estudios hechos sobre el tema.

Este análisis lo dividiremos en cinco capítulos que se refieren a la importancia del reclutamiento y selección, las diversas fuentes de reclutamiento, el proceso de selección y a los problemas y soluciones que representa la aplicación del mismo.

En el primer capítulo se estudiará la finalidad e importancia que tiene en un organismo el reclutamiento y selección de personal así como los objetivos a los que debe enfocarse el mismo, para el conocimiento y comprensión de la importancia del sistema.

En el segundo capítulo haremos un estudio más específico acerca del reclutamiento de personal especificando cuales son las diversas fuentes de que se puede hacer uso para efectuar un reclutamiento adecuado, también se estudiará al reclutador y las características con que debe contar para realizar esta función.

En el tercer capítulo realizaremos una investigación enfocada a la selección de personal dando a conocer cuales son los tipos de selección de personal existentes, que es una entrevista y la importancia de la verificación de la información que proporciona un candidato a la empresa. Esto ayudará a efectuar una selección de personal adecuada.

En el cuarto capítulo haremos mención a los pasos que se deben llevar a cabo dentro del reclutamiento y la selección para realizarla, de la misma forma se efectuará un estudio de los diversos tipos de exámenes que se aplicaran para que un individuo pueda ingresar a la empresa.

En el quinto y último capítulo realizaremos un estudio a una empresa mediana la cual carece de un sistema de reclutamiento y selección de personal eficiente por lo cual diseñaremos un sistema para la misma con el fin de que esta organización pueda satisfacer sus necesidades y elevar la eficiencia en el cumplimiento de sus labores. Conforme a los resultados obtenidos de esta investigación propondremos las bases para la solución al problema en cuestión mediante el sistema propuesto para de esta manera satisfacer las necesidades existentes dentro de esta empresa y de la misma forma hacer más eficiente tanto su reclutamiento y selección como la eficiencia de las labores realizadas en forma general por el personal que conforma a la organización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

El presente Seminario de Investigación lo llevaremos a cabo siguiendo el método científico, el cual esta basado en cinco reglas fundamentales propuestas por José Luis López Cano, las cuales son:

- a) Plantear el problema con exactitud.
- b) Definir y fundamentar las conjeturas.
- c) Contrastar estrictamente la hipótesis.
- d) No tomar cómo absolutamente verdadera una hipótesis confirmada: considerarla sólo cómo parcialmente verdadera.
- e) Intentar incorporar en leyes o conocimientos más amplios los resultados obtenidos.

Entendemos por método científico a la lógica general tácita o explícitamente empleada para dar valor a los méritos de una investigación. El método científico hace uso del análisis, síntesis, inducción y deducción, de igual manera utiliza los conceptos, hipótesis, definiciones y variables.

Sin una teoría y un sistema conceptual no es posible que se lleve a cabo el método científico y en consecuencia no es posible hacer ciencia.

Para la presente investigación tomaremos cómo teoría a la Administración por objetivos (APO) la cual es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio esta actuando y a donde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para la operación de los negocios. Se obtienen objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del gerente al lado de una cohesión de esfuerzos en dirección a los objetivos principales de la organización. Así el desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en

cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución que éstos den al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución puede exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma. Los conceptos son abstracciones, construcciones lógicas que el científico produce expresadas de modo que puedan captar o aprender de un hecho o fenómeno.

Los conceptos se refieren a una gran variedad de objetos y acontecimientos observables y no observables, y los términos utilizados para representarlos simbolizan, así mismo, ideas, hechos y recurrencias empíricas, de tal forma que permiten una comunicación y razonamiento eficientes dentro del proceso científico.

El uso del método científico es lo que distingue a la ciencia de otros tipos de conocimiento. El conocimiento científico no es definitivo y el método científico se encarga de perfeccionarlo. El conocimiento científico está sujeto a duda, cuando descubrimientos, nuevos instrumentos, etc, permitan encontrar aspectos que antes no había sido posible captar.

La metodología de la investigación que utilizaremos incluirá:

- a) El proceso de investigación científica.
- b) El tema de investigación.
- c) Planteamiento del problema.
- d) Hipótesis.
- e) Muestreo.
- f) Recolección de datos donde se hará uso de la observación, la entrevista y el cuestionario (investigación de campo y de gabinete).
- g) Procesamiento de la información.
- h) Tabulación de la información.
- i) La técnica estadística utilizada es el análisis simple donde se hará uso de porcentajes.
- j) Análisis de los datos.
- k) Representación gráfica de los datos.
- l) Conclusiones.

Por lo tanto, en este trabajo la primera parte se realizó por una investigación bibliográfica, la cual nos proporcionó conocimientos teóricos requeridos para fundamentar conceptos necesarios en la presente investigación.

En la segunda parte se efectuó una investigación de campo, que nos permitió estudiar la problemática de la empresa en cuestión, y de igual manera pudimos proporcionar un sistema de reclutamiento y selección adecuado para la compañía investigada.

CAPITULO I

1.1. EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Para hablar de Reclutamiento y Selección de personal es necesario definir lo que es Administración de Recursos Humanos, ya que con base a esto nos dará una idea más clara de las funciones que se llevarán a cabo dentro de éstos procedimientos.

La Administración de Recursos Humanos es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

"Hoy se entiende por moderna administración el propósito de prevenir resultados y de controlar las coincidencias entre nuestras previsiones y los hechos que a diario se suceden, esta tendencia de prever e intentar evitar el que los acontecimientos lleguen a nosotros en forma inesperada, parece una orientación que también se impone en la moderna dirección de personal".¹

La Administración de Recursos Humanos se refiere a aspectos tanto internos de la organización como aspectos externos o ambientales, en los internos incluye puntos tales como análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, entrenamiento, evaluación del desempeño, plan de beneficios sociales, política salarial, higiene y seguridad, etc.; las técnicas utilizadas en el ambiente externos son investigación en el mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección, investigación de salarios y beneficios, relaciones con sindicatos, legislación de trabajo, etc.

La responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en una empresa corresponde al director de la misma, a nivel departamental corresponde a cada jefe o gerente de cada área. Debe observarse que en la empresa existe un departamento de personal el cual se encargara de la Administración de Recursos Humanos.

"La Administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes a la Administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización".²

¹ Ortueta Lucas, Técnicas de Dirección de personal P.C. 17.

² Chievenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 129.

El proceso de colocación incluye: planeación de recursos humanos, autorización de colocación, creación de fuentes de solicitantes, evaluación de solicitantes, decisiones y fuentes de solicitantes, evaluación de solicitantes, decisiones y ofertas de empleo.

También es muy importante tomar en cuenta la planeación de Recursos Humanos ya que es una parte integrante de la efectiva administración del proceso de colocación. La planeación de Recursos Humanos incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización; un análisis de vacantes actuales y esperadas debido a jubilaciones, despidos, transferencias, promociones, ausencias por enfermedad, permisos de ausencia y por otras razones, y un análisis de expansiones o reducciones en los departamentos, actuales o esperados. Después se hacen planes para cambios o reducciones internas en los recursos humanos, para capacitación y desarrollo de empleados actuales, para anuncios de vacantes de puestos y/o para el reclutamiento y contratación de nuevas personas. La planeación de recursos humanos también debe responder a las rápidamente cambiantes fuerzas de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado laboral y legislación.

Como Patten lo establece, la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener un número correcto de personas y la clase correcta de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles.

Para poder tener un personal altamente calificado dentro de la organización; es necesario que la empresa realice una adecuada planeación del mismo, basándose desde la requisición de personal con todas las características que el puesto requiera así como las del candidato a cubrir, hasta contar con un sistema completo y eficiente de reclutamiento y selección de personal que permita elegir de entre una diversidad de candidatos al más indicado para la organización.

El poder adquirir y desarrollar a personal altamente calificado puede requerir de varios meses por lo cual es importante desarrollar una planeación de recursos humanos para lo cual es importante desarrollar una planeación de recursos humanos a largo plazo.

Si ocurre una planeación continua y de buena calidad, los datos necesarios se deben recabar, procesar e interpretar sistemáticamente. En organizaciones más pequeñas las listas de nombre o números o de ambos, clasificadas por diferentes categorías pueden ser suficientes.

La planeación de recursos humanos debe estar integrada con planes organizacionales generales acerca de ventas y producción, la compra y uso de equipo, investigación e ingeniería, la situación de la empresa y la planificación de instalaciones físicas; esto influye directamente en la cantidad y calidad de las personas que deben integrar determinados puestos o en su caso es concerniente

también debido a la situación económica de la empresa.

Junto con los aspectos internos de la organización, el mercado laboral externo es particularmente importante en la planeación de los recursos humanos. Las innovaciones en tecnología y ciencia, en particular, tienden a tener un impacto notable y rápido en las necesidades de capacidades y talento. La rápida obsolescencia de los productos, equipo o métodos de trabajo puede crear escasez o abundancia de capacidades en un tiempo relativamente corto. La escasez de ciertas capacidades puede sugerir la necesidad de desarrollar programas especializados de capacitación interna, reestructurar los puestos, objetivos o alentar a las instituciones educacionales; para que amplíen sus programas en ciertas especialidades.

Otras fuerzas que afectan a la planeación de recursos humanos son las actitudes administrativas hacia responsabilidades para el mantenimiento de una fuerza de trabajo estabilizada serán también un factor en la planeación de los recursos humanos.

Los administradores y planificadores pueden recibir directrices para tratar de suavizar las altas y bajas en los niveles de empleo de la compañía.

El departamento de personal está en el centro de una red de información de las condiciones del mercado de mano de obra, la combinación de capacidades de diversos departamentos y de las estructuras departamentales de sueldos y salarios, por esto es lógico que la carga principal de coordinar los requerimientos de colocación recaiga en tal departamento. Mientras más grande es una empresa es más probable que la planeación de recursos humanos se asigne al departamento de personal, pero a la vez este se interrelaciona con las diversas áreas o departamentos de la empresa. Un comité de alto nivel de planeación y desarrollo de los recursos humanos que incluya al director de personal y a diversos administradores de línea puede ser un mecanismo muy útil para compartir información, planificar y lograr compromiso conjunto de los programas.

Por lo regular el área de personal interviene cualquier planeación de reducción de fuerza de trabajo, pero no toma decisiones unilateralmente.

1.2. EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

1.2.1. Concepto.

Tanto las organizaciones como los individuos se necesitan mutuamente para el

cumplimiento de sus objetivos, de esta manera los individuos buscan formar parte de determinadas empresas ya sea por su prestigio, tamaño, actividad a la que se dedican, etc., de la misma forma las empresas buscan allegarse de individuos que ofrezcan conocimientos, experiencia, interés, etc., por lo tanto es necesario definir que es el reclutamiento.

"Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".³

El reclutamiento es un procedimiento que constituye las bases para la eficiencia de la organización ya que de este depende que se atraigan a los mejores recursos humanos existentes en el mercado.

"El reclutamiento se debe visualizar cómo un aspecto del amplio proceso de colocación, cuidadosamente vinculado con el dinámico proceso de la utilización y desarrollo interno efectivo de los recursos humanos".⁴

Consideramos entonces que el reclutamiento es toda una serie de pasos encaminados a la obtención de recursos humanos con características y capacidades adecuadas para que se puedan elegir entre éstos a los mejores candidatos para cubrir satisfactoriamente las diversas vacantes existentes en una organización.

"El reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección".⁵

"La tarea del reclutamiento es atraer y escoger, mediante técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado".⁶

³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 173.

⁴ Wendell L. French, Administración de Personal, P.C. 251.

⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 173.

⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 201.

1.2.2. Su Finalidad en una Empresa.

El Reclutamiento es un importante proceso de comunicación con el mercado de personal ya que es a través de él cómo la organización va a allegarse de personal y también de este depende que los recursos humanos sean los más calificados existentes en dicho mercado.

Debido a los cambios sufridos en la organización por todos los factores internos y externos que en esta influyen el reclutamiento tiene como finalidad en una empresa la atracción y provisión de candidatos suficientes y adecuados para una correcta selección.

La finalidad del reclutamiento también es la de identificar personal clave que se interesa constantemente por crecer y desarrollarse dentro de la organización, así como gente que se preocupe por el crecimiento y desarrollo de la empresa, por formar parte de ella y por contribuir al logro de sus objetivos.

El reclutamiento debe contar constantemente con la adecuada información sobre posibles candidatos interesados en formar parte de la organización y que dicha información se este actualizando según los cambios que se vayan presentando en la empresa.

Otra finalidad del reclutamiento es indicar cual es el estado competitivo actual de la compañía en relación a otras empresas que se dediquen a su ramo en cuanto al mercado de personal.

Otro aspecto interesante es que la organización debe allegarse de personas cuya calidad profesional contribuyan al cumplimiento de sus labores y por lo tanto al logro de las metas de una manera eficiente.

Así mismo debemos hacer mención que el reclutamiento busca cubrir las necesidades que vaya generando la organización en cuestión de cubrir vacantes tanto a corto como a largo plazo, es decir el mantener un constante reclutamiento que involucre las necesidades de la organización en su conjunto así como todas las partes que integran a la empresa para contar con el personal adecuado en el momento en que sea requerido.

Se debe aclarar que el reclutamiento es una actividad continua la cual debe atraer una serie de candidatos suficientes para así poder efectuar una selección para que la organización cuente con una fuerza de trabajo eficiente.

1.2.3. Su Importancia en la Empresa.

Es conveniente resaltar la importancia del reclutamiento de personal en una

organización ya que de este depende la selección de empleados que conforman a la empresa.

El reclutamiento es de los primeros pasos que se deben llevar a cabo para hacerse de personal en una empresa.

El bienestar de una empresa dependerá en gran medida de la calidad del personal que la integra, esto nos lleva a destacar la importancia de los medios para atraer a los candidatos, ya que si dichos candidatos son los adecuados hay más posibilidades de que las personas que acuden a la organización sean las más afines para ocupar un puesto determinado.

Se debe considerar al reclutamiento cómo un proceso serio es decir una función esencial en la organización ya que de otra manera la organización resentiría las consecuencias a la larga puesto que no obtendría los resultados deseados.

Debido a los gastos excesivos que genera el reclutamiento en una organización es necesario que a este se le de la importancia adecuada ya que no tiene sentido invertir dinero en todo un sistema tan complejo para que no se le de el uso adecuado, de ahí también la importancia de que las personas encargadas de realizar el reclutamiento tengan la capacidad y experiencia suficiente para realizar dichas funciones.

Se debe considerar en el proceso de reclutamiento desde el elegir las fuentes que se utilizarán, pasando por la recepción y orientación que se le otorga al candidato para que este se interese por ingresar a la compañía es decir que el reclutador este disponible en el momento en que el candidato llega a la empresa.

"Si la organización de reclutamiento intenta participar activamente en la evaluación de cada candidato, hará bien en asegurarse de que alguien este disponible para entrevistar y orientar a este último. No tiene sentido tener a todo el personal haciendo reclutamiento sino se cuenta con alguien que se haga cargo de los candidatos según vayan llegando".⁷

⁷ H. Hawk Roger, Reclutamiento y Selección de personal, P.C. 57.

1.2.4. Objetivos del Reclutamiento.

Como parte que forma de los procesos que se llevan a cabo en la organización, el reclutamiento debe de cubrir determinados objetivos específicos que vayan ligados con los objetivos generales de la empresa.

Entre los principales objetivos del reclutamiento mencionaremos los siguientes:

- 1) Abastecer el proceso selectivo de candidatos.
- 2) Realizar las labores de reclutamiento de personal de la manera más eficiente para contribuir con el desarrollo de la empresa.
- 3) Contar con el personal adecuado en número y calidad para efectuar el proceso de reclutamiento.
- 4) Contar con los recursos humanos, técnicos y materiales suficientes para realizar las labores de reclutamiento.
- 5) Actualizar el sistema de reclutamiento de personal siempre que sea necesario.
- 6) Mantener actualizado constantemente al personal que conforma el sistema de reclutamiento.
- 7) Entablar una buena comunicación con el resto de la empresa para conocer las necesidades de requerimiento de personal.
- 8) Usar las fuentes de reclutamiento idóneas para las circunstancias que se presenten.
- 9) Allegarse de candidatos en el momento adecuado para cubrir las vacantes existentes.
- 10) Mantener la cartera de personal actualizada para eficientar el trabajo realizado.
- 11) Buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización.

Los objetivos antes mencionados ayudarán en gran medida a eficientar las labores en una empresa, se debe tomar en cuenta que es de suma importancia que el personal que conforma a la organización debe sentirse involucrado en esta, es

decir, que se de cuenta que su participación es valiosa para la compañía, ya que de esta manera los individuos lucharán por lograr los objetivos fijados.

1.3. LA SELECCION DE PERSONAL.

1.3.1. Concepto.

"El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de personal en la organización."⁸

Esto nos hace reflexionar en el sentido de que si no existe el reclutamiento, entonces la selección de candidatos será inadecuada.

Para comprender de una mejor forma lo que es la selección de personal proporcionaremos algunos conceptos de este término.

"La selección de recursos humanos es escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".⁹

"La selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo con base a sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización".¹⁰

1.3.2. Su Finalidad en la Empresa.

La finalidad predominante de la selección de personal en una empresa es la de proporcionar a los mejores elementos humanos para que formen parte de esta, aunado al incremento de la eficiencia en la organización.

Una buena y adecuada selección de recursos humanos ayuda en gran medida a disminuir considerablemente la rotación de personal, debido a que se eligirá a la gente que muestre ser la más afín a los intereses mismos de la organización, no con esto queremos decir que la selección es infalible, sino debemos resaltar la importancia de la misma. La selección tiene como finalidad también el incrementar

⁸ Chisvenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 201.

⁹ Chisvenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 201.

¹⁰ Chudren/Sherman, Administración de Personal, P.C. 132.

la calidad del trabajo en la empresa, ya que teniendo al personal adecuado y capacitado para las diversas funciones de una compañía llevará consigo un aumento en calidad y cantidad de trabajo.

La selección debe dar una mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarlo.

Con el fin de seleccionar lo mejor posible a las personas, se deben establecer normas específicas de personal con las cuales se puedan comparar los solicitantes; tales normas deben establecer un mínimo de cualidades necesarias para el adecuado desempeño de las tareas correspondientes al cargo.

1.3.3. Su Importancia en la Empresa.

La importancia de la selección de personal de recursos humanos radica en que es este el proceso que se debe de llevar a cabo para que la empresa se haga del personal necesario para el funcionamiento de la empresa.

De no efectuarse una adecuada selección, la empresa resentirá graves consecuencias, ya que representará pérdida de tiempo y dinero que son importantes en cualquier organización. También una mala selección puede repercutir en la imagen de la compañía.

Es necesario que una empresa por pequeña que sea efectúe un proceso de selección de personal adecuado a sus necesidades y recursos, deben de mantenerse bien informadas en puntos tan vitales como es este.

La selección puede verse cómo un proceso de comparación entre lo que ofrece una empresa y lo que ofrece un candidato, para después tomar una decisión acerca de cual es la persona más adecuada para ocupar determinado cargo.

La selección puede tener una responsabilidad de línea o también puede ser staff, al tener una responsabilidad de línea se puede decir que la importancia incrementa, ya que tiene los elementos necesarios para tomar la decisión de que una persona ingrese a la organización, en cambio si su responsabilidad es staff, sólo podrá recomendar a los candidatos que a su juicio sean los más adecuados para cubrir un puesto, pero no estará en sus manos tomar la decisión de cuál debe ingresar a la compañía.

1.3.4. Objetivos de la Selección.

De la misma manera en que el reclutamiento debe tener objetivos que sean acordes con los objetivos generales de la empresa, la selección tiene también que

ajustarse a esta norma.

Como hemos mencionado el reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso, por lo tanto los objetivos de éstos deben estar relacionados.

Los objetivos que consideramos los más adecuados para el incremento de la eficiencia en las labores de una empresa por medio del reclutamiento y selección son los siguientes:

- 1) "Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización".¹¹
- 2) Proporcionar a la empresa el personal en un tiempo razonable (de dos a tres semanas) que cubra con los requisitos previamente especificados.
- 3) Mantener capacitados y actualizados a los miembros que se ocupan de la selección de personal.
- 4) Entablar una comunicación buena con el resto de la empresa para conocer sus necesidades y requerimientos.
- 5) Contribuir conjuntamente con la organización para lograr un incremento en la eficiencia de las labores de la empresa.
- 6) Contar con personal profesional y capaz para el desempeño de las funciones de reclutamiento.
- 7) Hacer buen uso de los recursos que se proporcionen para el proceso de selección de personal.
- 8) Lograr un equilibrio entre las personas contratadas y las necesidades de fuerza de trabajo de la organización o mediante un proceso adecuado y coordinado.
- 9) Satisfacción de los empleados en el puesto porque encuentran afinidad con él, logrando con esto una estabilidad en el personal.
- 10) Utilización máxima de potencialidades y capacidades especiales de los recursos humanos.

¹¹ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.C. 160-161.

CAPITULO 2

2.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Debido al crecimiento, evolución y desarrollo de las empresas mexicanas es necesario que existan técnicas de reclutamiento y selección cada vez más avanzadas para lograr obtener recursos humanos más capacitados y adecuados para las empresas del país.

"La calidad del personal de la compañía suele ser el único factor que determina si la organización va a tener éxito, sea que haya de obtener un rendimiento satisfactorio sobre su inversión o que alcance sus objetivos básicos".¹²

El proceso de reclutamiento de personal es sólo uno entre los múltiples procedimientos utilizados en las empresas para hacerse de gente que labore para éstas. Es de suma importancia desde el punto de vista de la administración general la necesidad de resumir las actividades involucradas con el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes.

El Reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un gran número de personas donde seleccionará las necesarias para la organización encaminada a la obtención de sus objetivos.

Pocas empresas pueden llenar todos sus requerimientos de personal de una forma interna, por lo tanto es necesario que una empresa acuda a las fuentes externas de reclutamiento para cubrir sus necesidades.

Las organizaciones que buscan candidatos acuden a una variedad de fuentes y éstas se seleccionaran dependiendo de la naturaleza de sus requerimientos, sus experiencias pasadas y la práctica tradicional en la empresa.

La misma disponibilidad de empleos cómo tal no hacen que acudan solicitantes a la empresa por lo que será necesario emprender o iniciar un reclutamiento activo.

"De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se acudirá a

¹² A. Meyers Charles, Administración de Personal, P.C. 291.

la cartera de candidatos que se encuentra en espera de una oportunidad, y al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento entendiendo por tales los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".¹³

Las fuentes de abastecimiento más cercanas es la propia organización y se refieren a las amistades, parientes o familiares del propio personal, también se encuentra la promoción del propio personal a puestos de más alta jerarquía.

En el reclutamiento existen fuentes internas y externas y se utilizará la que más convenga a las necesidades actuales de la empresa.

2.1.1. Fuentes Internas.

"Se denomina reclutamiento interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado cargo la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados o transferirlos o aún transferidos con promoción".¹⁴

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información relacionados con otros subsistemas como puede ser conocimiento de resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización, conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato, conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participo el candidato, examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato y del cargo que se esta considerando, verificación de las condiciones de promoción del candidato y de sustitución.

Otra fuente de reclutamiento interno son los parientes o conocidos de los trabajadores actuales, este tipo de reclutamiento se le conoce como el nepotismo el cual consiste en la contratación de parientes y es un componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo en los que se refiere a las familias de los propietarios de las empresas.

Este tipo de reclutamiento ofrece ventajas cómo pueden ser:

¹³ Arias Galicia, Administración de recursos Humanos, P.C. 263.

¹⁴ Chivavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 184,18.

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos cómo pueden ser en anuncios de periódicos o los honorarios de empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención a los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración, etc.
- Es más rápido dependiendo de la posibilidad del empleado para ser transferido o promovido de inmediato a otro lugar de trabajo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad ya que el candidato es conocido, evaluado durante cierto tiempo y sometido a la opinión de los jefes directos.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados puesto que dislumbra la posibilidad de ascenso dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en los términos de entrenamiento y perfeccionamiento de personal.
- Cuando es bien implantado y administrado desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etc.

Otras desventajas pueden ser:

- Si la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se puede correr el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo que tiene cómo consecuencia la apatía, el desinterés o en casos peores la desvinculación de la organización, para aprovechar oportunidades que se ofrescan fuera de la empresa.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que no todos presentan las mismas oportunidades y capacidades para lograr un ascenso.

2.1.2. Fuentes Externas.

*El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante la organización trata de llenar con personas extrañas, ósea, con candidatos externos

que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones".¹⁵

La creación de fuentes de solicitantes puede incluir la publicidad; anuncios de puestos; un listado de necesidades con agencias de colocaciones públicas académicas o privadas; reclutamiento en universidades y en el campo; invitaciones a solicitantes para visitar las instalaciones del empleador; y el mantenimiento de archivos de solicitantes. El propósito de éste subproceso es interesar a un número suficiente de personas calificadas en el empleo dentro de la organización.

El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar en donde se pueden localizar las capacidades específicas y se necesita tomar decisiones acerca de que escuelas, universidades y ciudades se deben contactar o visitar, en donde se debe colocar la publicidad y quien debe llevar a cabo el reclutamiento.

La publicidad en periódicos y en publicaciones comerciales y profesionales es una método de creación de fuentes de solicitantes. Tales publicaciones pueden tener lectores a nivel local, regional, nacional o aún internacional. Muchas organizaciones anuncian en medios minoritarios para aumentar los programas de acción afirmativa.

Se ha convertido en práctica común para empresas particularmente grandes reclutar a escala nacional, tal reclutamiento se incluye en las instalaciones universitarias y reclutamiento de campo (fuera de las instituciones universitarias).

El reclutamiento de campo usualmente es precedido por anuncios en los periódicos locales apropiados, y subsecuentemente se entrevista a los solicitantes en hoteles locales o en las oficinas de servicio estatal de empleo.

Dentro de las fuentes de reclutamiento externo encontramos:

1.- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente a la empresa.

Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no se han considerado en reclutamientos anteriores, deben tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento. Lo importante es que la empresa tenga las puertas abiertas para recibir los candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier momento, aunque no tenga puestos vacantes. Se debe mantener una reserva de candidatos para cuando se presente una

¹⁵ Chiavenato, Administración de Recursos humanos, P.C. 187.

eventualidad. Este es el sistema de reclutamiento externo de menor costo.

2.- Avisos en la portera de la empresa.

Es un sistema de bajo costo pero su rendimiento y rapidez en los resultados depende de una serie de factores, como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc.

Es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.

3.- Contactos con Universidades y escuelas.

Aunque no haya puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar la presentación de los candidatos.

El reclutamiento en universidades y colegios se ha convertido progresivamente en un procedimiento muy formalizado.

Los avances tecnológicos crean más puestos semiespecializados, pero también puestos que requieren conocimientos y habilidades adicionales y actualmente muchas empresas buscan candidatos en universidades.

4.- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado.

Son las llamadas carteras de reclutamiento y se mantiene en un grupo de empresas en las cuales se van vinculando a los candidatos a las empresas que ofrezcan una determinada vacante en un momento dado.

5.- Anuncios en periódicos, radio, televisión.

Los anuncios por éstos medios suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario este medio puede ser más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar, aumentando innecesariamente el costo de selección.

6.- Agencias de reclutamiento.

Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes han surgido organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de alto mediano y bajo nivel, o a personal especializado.

El reclutamiento a través de agencias es uno de los más caros aunque sea compensado por los factores de tiempo y de rendimiento. La mayor parte de las agencias cobran una cuota correspondiente a un salario del empleado admitido por sus servicios de reclutamiento.

Tiene ventajas cómo son: toda la selección y preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia evitando dicho trabajo a la empresa; la rapidez, cuando la agencia ya tiene un listado de candidatos interesados; hay muchos candidatos que en lugar de buscar una infinidad de empleos para una elección más segura, prefieren recurrir a alguna agencia.

Los objetivos de usar tales agencias son facilitar el proceso del mercado de trabajo, centralizando la información sobre ofertas y demandas, y al mismo tiempo, obtener los beneficios de la competencia especializada en la selección preliminar sin mantener un grupo para dicho propósito en cada empresa.

Muchas de éstas agencias cuentan con un personal adecuado de especialistas competentes y mantienen altas normas de práctica. Dan una cuidadosa atención a las cualidades y necesidades de sus clientes.

7.- Agencias para consecución de ejecutivos.

Dichas agencias son privadas, cobran por sus servicios y son muy especializadas, encuentran candidatos para puestos ejecutivos, la agencia carga sus honorarios a la empresa que busca a un ejecutivo, a pesar de que ciertas agencias ofrecen actualmente sus servicios a los ejecutivos individuales que buscan una posición. Estos servicios son costosos puesto que para hacer un buen trabajo se requieren muchas investigaciones e interrogatorios lo cual toma varios meses.

8.- Sociedades profesionales.

Estas sociedades son utilizadas cuando se requiere a puestos especializados de alto nivel como pueden ser ingenieros, científicos, administradores, etc., en la actualidad muchas compañías consultan a los funcionarios y miembros de organizaciones profesionales, algunas de éstas sociedades mantienen servicios de colocación por correo.

9.- Viajes de reclutamiento a otras localidades.

Muchas veces cuando el mercado local de recursos humanos ya esta bastante explotado la empresa puede dirigir su reclutamiento a otras ciudades o localidades, para esto el personal de reclutamiento efectúa viajes, instalándose en algún hotel haciendo promociones por la radio y por la prensa locales. los candidatos locales deben ser transferidos a la ciudad donde esta instalada la empresa mediante una serie de beneficios y de garantías obviamente después de un período de experimentación.

10.- Requisición al sindicato.

Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

11.- Folletos.

Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en es empresa, los beneficios que ofrece, etc., éstos folletos son por lo regular para puestos de bajo nivel.

Entre las ventajas que ofrece el reclutamiento externo están las siguientes:

- Ofrece gente nueva a la organización que traen consigo ideas nuevas, con diferentes enfoques ante los problemas internos de la organización; la organización se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o superior al del personal existente.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Entre las desventajas que ofrece el reclutamiento externo están:

- Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno pues los candidatos externos son desconocidos, proviene de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.
- Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve las barreras para su crecimiento profesional.
- Generalmente afecta la política salarial de la empresa.

Diversos procesos administrativos afectan al desarrollo de fuentes de solicitantes, como puede ser que una imagen pública favorable facilitara el flujo de solicitantes, mientras que las relaciones públicas deficientes deteriorarán un programado reclutamiento.

La calidad general de las relaciones humanas en una organización tendrá un impacto importante en la seguridad de obtener solicitantes calificados. Las relaciones deficientes con empleados o entre administración y sindicato reducirán la calidad y cantidad de las personas de referencia.

Se considera responsable al departamento de personal de la creación de fuentes adecuadas de solicitantes. Los contactos con periódicos, agencias y escuelas por lo general los coordina ese departamento, en el caso de que otros departamentos intenten reclutar sin una coordinación central, puede ocurrir duplicación de esfuerzos e ineficiencias.

Es común que los administradores y empleados en toda la empresa recomienden al departamento de personal que cierta persona se considere para un empleo. Este departamento normalmente recibe con agrado esta ayuda, a menos que se precione para contratar a personas que carecen de calificaciones apropiadas. Los funcionarios de personal por lo general piden ayuda a otros departamentos en el reclutamiento.

No existe un sistema óptimo para la creación de fuentes de solicitantes, por lo tanto los procedimientos que se utilicen variarán con los diversos factores que se han analizado anteriormente. Es obvio que los contactos, la publicidad y el reclutamiento se deben planear cuidadosamente, dicha planeación debe ser a largo plazo ya que se deben establecer contactos con escuelas de estudios superiores, universidades y otras organizaciones para varios años.

RECLUTAMIENTO MIXTO

La mayoría de las veces las técnicas de reclutamiento son utilizadas de una forma combinada ya que los factores de costo y tiempo son sumamente importantes en el momento de elegir la técnica o medio más indicado para el reclutamiento.

En realidad una empresa nunca hace el reclutamiento interno o el reclutamiento externo. Un sistema debe complementar el otro ya que al hacer un reclutamiento interno, el individuo desplazado para la posición vacante necesita ser reemplazado en su posición actual. Si es reemplazado por otro empleado, el desplazamiento produce una vacante que necesita llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno en algún punto de la organización, surge siempre una posición que debe ser ocupada, mediante el reclutamiento externo, a menos que este cargo sea cancelado.

En razón de las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo la mayoría de las empresas han preferido el reclutamiento mixto es decir aquel que abarca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

No todas las firmas pueden hacer un esfuerzo para desarrollar todas y cada una de las fuentes para llenar sus necesidades las utilizadas se evalúan y juzgan en términos del grado de éxito en la obtención de personal idóneo. Los mejores empleados del personal presente se pueden evaluar en términos de su éxito en el trabajo. Si se descubren correlaciones entre el éxito del personal y las fuentes particulares de personas para desempeñar tales trabajos, éstas fuentes se pueden desarrollar a través de un poco de esfuerzo y dinero gastado en ellos.

Si se pueden conseguir las mejores fuentes de empleados el programa es exitoso, ya que tiene la mejor ayuda.

El reclutamiento es caro, por los costos que implica, particularmente cuando se trata de conseguir personal profesional.

"El éxito en el reclutamiento puede juzgarse utilizando una serie de criterios, entre los cuales están los siguientes, en orden de importancia creciente:

- 1.- Número de aspirantes;
- 2.- Número de ofertas hechas;
- 3.- Número de contratos; y

4.- Número de colocaciones exitosas".¹⁶

2.1.3 El Reclutador y sus Características.

El reclutador es una figura de gran importancia dentro del sistema de alimentación de recursos humanos no importando el tamaño de cualquier organización, su estilo de administración o la forma de reclutar, la figura del reclutador sobresale cómo un elemento fundamental.

Generalmente presentan al reclutador como un individuo interesado en aspectos humanos, que tiene facilidad de expresión, capacidad para transmitir una imagen sumamente positiva de la empresa que representa, la sensibilidad suficientemente desarrollada para ponderar a los aspirantes a suplir determinados cargos de la empresa. Tiene muchas veces el poder de impedir el acceso de muchos candidatos. Si su desempeño es muy agresivo puede crear problemas a otras empresas y muchas veces, hacer perder relaciones empresariales muy interesantes. Si su desempeño es muy pasivo puede perjudicar a su empresa y no conseguir los candidatos para satisfacer las necesidades básicas y prioritarias de ella.

Un buen reclutador debe poseer determinados requisitos indispensables:

- a) Capacidad para aprender los trabajos realizados por los diversos cargos y reconocer las habilidades necesarias a sus trabajadores;
- b) Capacidad para asimilar rápidamente el lenguaje de la organización, su política, su tecnología y necesidades;
- c) Capacidad para retener, reconocer e interpretar las políticas, los problemas y tipología de los cargos, los aspectos positivos y negativos de otras organizaciones, ya sean de la competencia o no, que operan en el mismo mercado de mano de obra; tener una noción relativamente detallada respecto del mercado de trabajo y de mano de obra;
- d) Capacidad para percibir diferencias individuales, sentir los aspectos de personalidad, los niveles de habilidad, los antecedentes profesionales y escolares y compara el volumen de especialización ofrecido por el candidato y los requisitos exigidos para el cargo;
- e) Capacidad para trabajar dentro de una situación relativamente confusa con muchos requerimientos de empleados a reemplazar, con muchos candidatos para atender y con muchas entradas y salidas, sabiendo combinar de manera adecuada la tramitación de candidatos;

¹⁶ B. Filippo Edwin, Principios de Administración de Personal, P.C. 116.

- f) Competencia interpersonal, es decir, sensibilidad frente a las personas y capacidad para mantener rapport con las personas¹⁷.

En la mayoría de los casos el reclutador técnico clásico opera de la misma manera que si fuese un empresario independiente, e inclusive en varias compañías se ve que el gerente general lo trata como si efectivamente lo fuera. Maneja fácilmente el arte de conversar telefónicamente tratando a las personas con alto grado de precisión mecánica. Desarrolla cierto estilo de autosuficiencia lo que hace que nadie pueda manejarlo excepto el mismo.

Cuando acierta a traer a la empresa personal bien calificado, se le deja sólo y se le permite que desarrolle su trabajo en una forma totalmente independiente.

El administrador del reclutamiento no solo debe coordinar las actividades de su propio grupo sino también las contribuciones del resto de la organización.

El reclutamiento es un asunto muy complejo, por lo que es útil hacer algunas recomendaciones respecto a los tipos de habilidades que pueden ser aplicados al proceso total.

Algunos elementos de los conocimientos que se exigen para las diversas actividades de una buena organización de reclutamiento son:

- a) Tipo de trabajo que ha de realizarse;
- b) Número de personas para llevar a cabo ese trabajo;
- c) Número de personas que se encuentran trabajando en nuestra organización y cuales habilidades pueden aplicar al nuevo intento;
- d) Forma efectiva de escribir anuncios;
- e) Lugar en que hay que buscar fuera de la organización las habilidades que se requieren;
- f) Manera en que pueden estimular preguntas referentes a las vacantes disponibles;
- g) De que medios nos vamos a valer para obtener personas para la entrevista;
- h) Forma en que puede acortar el ciclo de reclutamiento;
- i) Como llevar a cabo la programación de la fecha en que se va a presentar un nuevo empleado para poder adptarla al programa de adiciones de fuerza de trabajo.

¹⁷ Chlavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 194,195.

El reclutador debe estar conciente de que tiene que satisfacer una serie de demandas diferentes, introduciendo una gran variedad de facilidades en relación con el esfuerzo de reclutamiento en conjunto, lo que se logra únicamente mediante una especialización del esfuerzo, ya que solo así podrá coordinar e integrar dicho esfuerzo lo que vendría igualado con un rendimiento óptimo.

2.1.4 Programa de Acción de un Reclutador.

El trabajo de un reclutador se concreta en: ser eficiente representante de la compañía, que tenga capacidad para atraer gran número de personas con la facilidad de evaluarlos, siendo ellos los puntos básicos en torno a los cuales va a girar su labor. Tiene que salir a conseguir a este personal y si una vez que lo ha hecho ha sobrevalorado o representado equivocadamente un puesto alguien más esta encargado en corregir su error haciendo los ajustes pertinentes.

Existe también el grupo de reclutamiento compuesto de personal técnico altamente calificado, que se supone pueda tomar todas las decisiones de contratación para la línea de organización y efectuar profundas consideraciones de los métodos del candidato y llevar a cabo una evaluación de su capacidad para contribuir al trabajo de la planta. Los reclutadores están autorizados de la determinación del puesto que se le dará al nuevo empleado, siendo labor del gerente de línea velar por que el nuevo empleado sea integrado en la organización.

"Según Dale Yoder el reclutamiento tiene seis fases:

- 1.- Elaboración de directrices de reclutamiento que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
- 2.- Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
- 3.- Lista de requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;
- 4.- Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
- 5.- Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos;
- 6.- Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados".¹⁸

¹⁸ Chiavenato Jálberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 179.

CAPITULO 3

3.1. SELECCION DE PERSONAL.

"Tradicionalmente, la selección de personal se define cómo un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Adecuado significa tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales afín de ser lo más satisfactorio a sí mismo y al a comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".¹⁹

Antes de realizar la selección técnica de personal es necesario conocer la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales, departamentales, etc., de la misma. Lo anterior implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para cubrir esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Se debe tomar en cuenta que la selección de personal es para una organización y no para una tarea o puesto específicos.

Hay una serie de preguntas que nos permitan definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

"A quien se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros)

¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?

¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?

¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, competencia, ramo, industria similar.)?

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se esta seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

¹⁹ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.C. 25.

Se busca el mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc".²⁰

Con base a las consideraciones anteriores puede firmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos.

"La selección de personal es el proceso de determinar cuales de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos éstos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual puedan estar interesados. Sin embargo muchas veces debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro. Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección tanto para las vacantes presentes y futuras, una organización estará en la mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra éstos requisitos".²¹

Para poder realizar el proceso de selección es necesario que el departamento de recursos humanos cuente con una adecuada y suficiente información sobre los candidatos posibles a ocupar una vacante ya que este proceso implica equipar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones que tiene el puesto.

"El proceso de determinar cuales son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para los cuales están siendo considerados se conocen con el nombre de selección de personal".²²

Dentro de la información necesaria para la selección existen las especificaciones del puesto la selectividad al contratar e información acerca de los solicitantes. Para las especificaciones del puesto es necesario conocer cuales son las características que tiene o que requisitos debe cubrir la persona o el candidato para ser aceptado, por lo tanto el seleccionador debe estar familiarizado con los diversos puestos de la organización para tener conocimiento de lo que ese puesto requiere para su correcto funcionamiento.

De acuerdo a la selectividad al contratar debe estar expresada en términos de la proporción de selección que va de acuerdo a la cantidad de individuos que se tengan para seleccionar, es decir, si la organización cuenta con muchos individuos para dicho proceso la selectividad será poca, y viceversa, si se cuenta con pocos candidatos se realizará una selectividad más profunda.

²⁰ Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, P.C.258.

²¹ W Sherman Artur, Herbert J. Chruđen, Administración de personal, P.C. 132.

²² Hernandez Sverdlík; Varela; Chruđen; Sherman, Administración de personal, P.C. 28.

Para la información acerca de los solicitantes es necesario saber lo que el solicitante puede hacer y lo que hará es decir sus conocimientos y destrezas así como su actitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas, por otra parte esta dentro de lo que hará que sea una persona confiable y válida.

3.1.1. La Entrevista.

La entrevista es ampliamente utilizada por los directivos, esencialmente para la selección de personal.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante.

FACTORES QUE VALORA:

"Los factores que tratan de valorarse en las entrevistas de selección son salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia. También la sensación general hacia la que dispone su porte, apariencia, modales. Su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos extremos como son su situación familiar y económica, tipo de relaciones, aficiones, etc."²³

FINALIDAD:

"La finalidad primordial de la entrevista de selección es la reunión de datos actuales y de actitudes que permitan al entrevistador hacer predicciones precisas y válidas de trabajo para cada entrevistado".²⁴

Es necesario que la entrevista sea parte de un proceso general de selección donde es necesario complementarla con materiales adicionales nuevos como son: guía de entrevista estructurada completa y de medición amplia, formas normalizadas de evaluación y de predicción donde ayudaran al entrevistador para que pueda resumir toda la información obtenida por el candidato y un sistema de información el cual proporciona retroalimentación al entrevistador.

²³ Ortúeta Lucas, Técnicas de dirección de Personal, P.C.63.

²⁴ A. Fleishman Edwin, Psicología industrial y del personal, P.C. 107.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES:

"La entrevista es básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

- 1.- La fuente, o sea el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc., en este elemento tiene origen el mensaje.
- 2.- El transmisor, ósea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relacionan con la manera como la información es codificada para ser transmitida.
- 3.- El canal de transmisión: hay en la entrevista por lo menos dos canales, palabras habladas y gestos.
- 4.- El instrumento de decodificación: los receptores de la información, es decir el entrevistador y el entrevistado, pueden interpretar los mensajes de modo diferente. Lo mismo ocurre con diferentes personas ya que cada uno interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias.
- 5.- El destino, o sea a quien se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa."²⁵

Según Agustín Reyes Ponca las entrevistas deben llevarse a cabo en un local donde la sala de espera este correctamente arreglada porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa. Conviene hacer las citas lo más exactas que sea posible, porque de lo contrario se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecera la buena entrevista.

En la mayoría de las organizaciones el supervisor inmediato entrevista a los candidatos que han sido remitidos por el departamento de personal. Frecuentemente se da al departamento de personal la tarea de capacitar supervisores en técnicas de entrevista.

Existen factores del medio que han tenido un gran efecto en las entrevistas como son las actitudes comunmente compartidas acerca del trato a personas, y avances científicos en la psicología de orientación y clínica y en el uso de entrevistas estructuradas.

Los progresos en la psicología y en las técnicas de la entrevista han tenido un impacto importante en las prácticas de la entrevista.

²⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, P.C. 215-216.

Los tópicos de la entrevista principales son:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Que dirigió al solicitante a esa empresa.
- Que espera encontrar en su trabajo.
- Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.
- Estructuración familiar más detallada que en la solicitud.
- Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuales son sus aficiones principales y gustos.

Modo general de conducir una entrevista:

- a) Conviene recibir lo más amablemente posible al candidato.
- b) Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de amortizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- c) Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- d) Cuidar de entrevistar, más que de ser entrevistados.
- e) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, el interés, el sigilo.
- f) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- g) Cerrarla anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente trámite.
- h) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado".²⁶

Principios de la entrevista:

1.- Preparación de la entrevista:

Para todas las entrevistas se necesita un considerable planteamiento establecido anticipadamente. A pesar del hecho de que el grado de preparación puede ser

²⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, P.C. 87.

menor que cuando se tiene noticia previa aún así son aplicables los siguientes principios:

- a) Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
- b) Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista.
- c) Obtener la mayor cantidad posible de información.

Es importante que el entrevistador se informe respecto de los requisitos necesarios para el cargo que se va a suplir así como las características esenciales del candidato.

2.- Ambiente:

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico
- b) Mental

Una buena entrevista implica la observación de varios puntos como son: una atmósfera agradable, una espera confortable, el estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato que auxiliará una buena entrevista.

Un lugar privado y cómodo ayuda para una plática confidencial, y por la certeza de que la plática no será escuchada. Cuando sea posible la entrevista debe celebrarse en una oficina privada y con asientos cómodos.

En condiciones ideales, una entrevista dirigida puede concluirse en 10 o 15 minutos, en ocasiones. Un entrevistador hábil puede dar la impresión de que dispone de mucho tiempo. El descanso es más bien un estado de ánimo que un asunto de minutos. Por mucho tiempo que tome lograr el objetivo específico de una entrevista, el entrevistador nunca debe mostrar impaciencia o indicar en forma alguna que están sacrificando intereses de más importancia.

Cuando el entrevistado se ha olvidado de toda preocupación y ya está metido en un tema del que es difícil hablar, una llamada telefónica para el entrevistador puede estropearlo todo. Una pausa es inconveniente, incluso si no tiene el efecto de una seria interrupción. Idealmente durante la entrevista el entrevistado es lo primero.

3.- Desarrollo de la entrevista:

Aquí se obtiene la información deseada por el entrevistador y el candidato, el entrevistador provoca estímulos en el candidato con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones, por otra parte debe el también prestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión.

Se busca inicialmente en una entrevista conocer aspectos profesionales y particulares de un candidato, siendo objeto de atención su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas que estudió, las asignaturas de su preferencia, los cargos que ejerció, la manera de enfrentar los trabajos que le fueron asignados y las razones por las que dejó los empleos anteriores. No se debe dar oportunidad al candidato de dejar que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos.

Es de suma importancia en la entrevista proporcionar al candidato información sobre el cargo existente, las posibilidades de desarrollo, promociones, etc.

Se pueden distinguir dos aspectos bastante significativos dentro de la entrevista:

- a) Contenido de la entrevista: Es decir, obtener la mayor información que el candidato pueda proporcionar sobre sí mismo como es su formación escolar, su experiencia laboral, su situación económica, su situación familiar y su desenvolvimiento social.
- b) Comportamiento en la entrevista: Es decir, la forma en como el candidato se comportó durante la entrevista: su manera de actuar, su motivación, su agresividad, su interés, etc.

Todo entrevistador tiene que observar los siguientes puntos:

- Examinar los preconceptos personales del candidato.
- Realizar preguntas las cuales lo lleven a respuestas narrativas.
- Prestar la adecuada atención al candidato y mostrar interés por lo que está diciendo.
- Evitar expresar opiniones.
- Animar al candidato a que pregunte acerca del puesto y las condiciones de trabajo.
- Evitar tomar muchas anotaciones dentro de la entrevista.

4.- Cierre de la entrevista:

Este se puede realizar de una manera muy sencilla donde el entrevistador debe hacer una señal clara para demostrar el final de la entrevista y el entrevistado debe recibir algún tipo de información acerca de su acción futura.

5.- Evaluación del candidato:

Es de suma importancia que en cuanto el entrevistado abandone la sala el entrevistador proceda a evaluar, se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra y otra por el modo como se comporta durante la entrevista.

De modo general la entrevista es un instrumento de comparación sumamente utilizado en el proceso de selección, el entrevistador es siempre el juez que compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos ofrecidos para el cargo.

LOS TIPOS DE ENTREVISTA:

La entrevista es un arte que aparentemente se cree poder utilizar con resultados ampliamente satisfactorios. En el moderno mundo de los negocios se han desarrollado y empleado varios tipos de entrevistas, algunos de los más útiles y empleados son los siguientes:

La Entrevista Dirigida.

Es donde el objetivo es principalmente obtener información sobre hechos verificables, resulta menos difícil para el entrevistador que la entrevista no dirigida en donde el principal objetivo es obtener una imagen del entrevistado.

Una entrevista dirigida es planeada y conducida por un entrevistador. Antes de iniciar la plática el entrevistador ya sabe cuál será el tema de ésta y, haciendo preguntas específicas centra la atención alrededor de temas respecto a los cuales se desea información. En la planeación de una entrevista dirigida, es posible medir aproximadamente el tiempo necesario para alcanzar un objetivo relativamente sencillo y predeterminado, son necesarias cuando los empleados son seleccionados e inducidos, así como cuando se están preparando las

descripciones de los puestos.

La plática entre seres humanos nunca puede planearse por completo por adelantado. En consecuencia, es imposible trazar una línea definitiva que separe las entrevistas dirigidas de las no dirigidas.

La entrevista Libre.

Es la más fácil de usar por las personas no preparadas, el entrevistador no ha sido preparado profesionalmente como un directivo ni está dotado para el arte de entrevistas.

La entrevista libre que emplea seguirá un plan desorganizado, no utiliza la encuesta ni recoge las respuestas a sus preguntas un error que frecuentemente se presenta en la entrevista libre es la suposición de que cualquier experiencia es mejor que la no experiencia.

La entrevista sobre un área.

Este tipo de entrevista nació de una necesidad de hacer a cada aspirante las mismas preguntas y de contar con un procedimiento organizado para recoger las respuestas. Consecuentemente desarrollaron guías para entrevistas que contenían preguntas preparadas para obtener información en los aspectos más significativos y también crearon técnicas para valorar éstas respuestas.

La entrevista Estandarizada.

Es uno de los más científicamente preparados y de los más ventajosos tipos de entrevistas empleados. Esta entrevista necesita el empleo cuidadoso de manuales preparados que describen los métodos, guías de entrevistas que cubran adecuadamente sectores que van a ser investigados, técnicas uniformes para recoger respuestas y métodos adecuados para valorar las respuestas.

Estas guías incluyen investigación sobre historia personal, historial académico, historia familiar, historia social, historia profesional, historia militar e historia física o médica.

La entrevista No Directiva.

En las fases iniciales de esta entrevista se motiva al candidato a responder frases, el entrevistador prestará completa atención al solicitante, preguntará poco, escuchará cuidadosamente y animará a explicar libremente las actitudes, por lo tanto el solicitante reacciona más favorablemente a este tipo de entrevistas que a otros tipos. Estas respuestas se deben al establecimiento de un mejor clima emocional por la ausencia de preguntas directas.

La entrevista de prueba.

En esta entrevista es esencial que esté guiada por personal muy preparado, los fines principales son detectar los impulsos relacionados con la estructura de la personalidad del candidato y suministrar información relativa a ciertos aspectos de sus aspiraciones profesionales.

Entrevistas de Grupo.

Es un tipo de entrevista interesante. Los solicitantes son colocados en situaciones sociales informales y se designan temas determinados para estimular la conversación, su participación individual es recogida por los observadores que generalmente no entran en la discusión.

Las calidades y atributos evaluados son el equilibrio, la agresividad, la capacidad para adaptarse, el tacto, la aceptación del grupo, la sensibilidad hacia los sentimientos de los demás, la habilidad para dar y tomar, calidad de dirigente, habilidad oratoria, autocontrol y conocimiento social.

Problemas al entrevistar:

Un error común al entrevistar es la tendencia por parte del entrevistador a considerar a las personas como estereotipos; esto es, a tener nociones predeterminadas acerca de amplias categorías de personas.

El efecto de halo: si al entrevistador le resulta agradable el solicitante, puede ser que la tendencia sea a calificarlo demasiado alto en muchas características. Por otro lado si al entrevistador no le agrada alguien la tendencia puede ser a calificar bajo a esa persona en todas o la mayoría de las características. Así para ser objetivo en la toma de decisiones el entrevistador debe ser cuidadoso para corregir sentimientos irrazonables, ya sean positivos o negativos. La hostilidad o el

nerviosismo por parte del solicitante se puede minimizar si el entrevistador hace un esfuerzo para establecer un ambiente de armonía y tranquilidad al principio de la entrevista.

Otro problema en las entrevistas es la manera en que se formulan las preguntas. Preguntas forzantes pueden producir datos no confiables.

Algunos tipos de entrevistas tienen ciertas deficiencias inherentes o son susceptibles de ciertas clases de problemas.

Confiabilidad:

La confiabilidad de un entrevistador dado al utilizar diversas técnicas al entrevistar se determina mediante la congruencia con que se explica un estilo o procedimiento particular. La confiabilidad de una técnica al entrevistar es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores produce los mismos resultados cuando se entrevista a la misma persona. Si varias personas entrevistan a cierto candidato y sus reacciones hacia la persona son bastante diferentes unas de las otras, sus técnicas de entrevista se pueden considerar no confiables.

Validez:

La validez de la entrevista de empleados se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio tal como aceptación del puesto por el solicitante o posterior éxito o fracaso en el puesto. La entrevista estructurada da como resultado la mayor validez.

"McMurry explica porque la entrevista estructurada empleada con otros dispositivos probablemente mejora el juicio de los entrevistadores:

- Primero, el entrevistador trabaja a partir de especificaciones de puesto definidas; sabe que cualidades requiere cada puesto.
- Segundo, tiene un plan; sabe que preguntas hacer.
- Tercero, Ha sido capacitado en las técnicas para conducir una entrevista, esto es, sabe cómo hacer que el candidato se sienta bien, cómo hacerlo hablar y cómo obtener información pertinente.
- Cuarto, antes de la entrevista ha verificado con fuentes externas y ya sabe

bastante acerca del solicitante.

- Quinto, tiene una serie de conceptos clínicos; el cual le proporciona un punto de referencia para interpretar y evaluar la información que obtiene del candidato.
- Sexto, el entrevistador mismo ha sido cuidadosamente seleccionado para asegurar que tiene la inteligencia adecuada y que esta emocionalmente bien ajustado".²⁷

La selección de una técnica mejor en una entrevista se puede reducir a una cuestión de economía.

3.1.2. Selección Bruta.

Este tipo de selección se da principalmente en empresas muy pequeñas, las cuales no cuentan con personal especializado para llevar a cabo una selección sistematizada, por lo que la selección es llevada a su término básicamente por el dueño de la organización.

Una entrevista es la que decide quien será el nuevo empleado, dicha entrevista se enfoca en la experiencia del candidato en un aspecto laboral, no hay una requisición escrita para cubrir el puesto vacante.

El tiempo juega un papel de suma importancia ya que es común que se carezca de este y por la urgencia de cubrir la vacante, se realiza una selección inadecuada. El costo es otro factor decisivo puesto que la empresa puede no contar con los recursos necesarios para desempeñar una tarea amplia sobre la selección.

En muchas ocasiones se carece de la información básica para efectuar una adecuada selección. No se practican exámenes de tipo psicológico, socioeconómico, o de algún otro tipo, lo que tiene por resultado que se contrate a gente que no está capacitada para realizar determinadas labores, también pueden ser personas con alguna enfermedad que perjudique su desempeño en el trabajo.

3.1.3. Selección Refinada.

Dentro de la selección refinada es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico compuesto por:

²⁷ B. Filippo Edwin, Principios de administración de personal, P.C. 267.

- Puesto vacante existente en la organización.
- Requisición de puesto.
- Análisis y valuación de puestos.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Fuentes de Reclutamiento.
- Solicitud de Empleo.
- Entrevista inicial o preliminar.
- Informe de la entrevista.
- Pruebas psicológicas.
- Pruebas de trabajo ó técnicas.
- Investigaciones (de antecedentes de trabajo, de antecedentes penales, de las cartas de recomendación).
- Examen médico de admisión.
- Estudio socioeconómico.
- Decisión final.

(Estos puntos serán desarrollados en el capítulo siguiente, dentro del punto "Los pasos a seguir para la selección).

Este tipo de selección proporciona un mayor grado de confiabilidad y precisión ya que esta basada en diversos instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Las decisiones tomadas en una selección refinada están basadas en diversas fuentes y, dichas decisiones pueden afectar de manera significativa el ingreso o rechazo de un candidato.

Las empresas que cuentan con los recursos necesarios como son los humanos y económicos pueden aplicar este proceso de selección que contribuirá a la formación de un equipo de trabajo humano que cuente con las características óptimas para una empresa.

3.1.4. Solicitud de Empleo.

La solicitud de empleo es una forma que deberá ser llenada por el candidato que acude a la empresa en busca de un puesto dentro de la organización.

La importancia de la hoja de solicitud de empleo es que es la base del proceso de selección, ya que proporciona información valiosa acerca de la persona solicitante de trabajo y también es la cabeza del expediente del empleado.

El paso del llenado de la hoja puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos que no cubran los requisitos mínimos para llenar la vacante existente, como puede ser edad, sexo, apariencia física, etc., pero a la vez puede ser aprovechado este paso para formar o incrementar la cartera de candidatos que en un momento dado pueden ser llamados para algún otro puesto vacante que se presente y en el cual si cubran los requisitos necesarios.

La hoja de solicitud de empleo debe contener únicamente lo que la empresa necesite saber del solicitante.

Dicha solicitud debe abarcar básicamente:

- Datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, número de afiliación al I.M.S.S., Registro Federal de Contribuyentes, etc.);
- Datos familiares (nombres, edades y ocupaciones de los padres, hermanos, cónyuge e hijos, las personas con las que vive);
- Características económicas (participación económica en el sostenimiento del hogar, las personas que dependen económicamente de esta persona, saber si tiene adeudos);
- Escolaridad (primaria, secundaria, bachillerato o equivalente, carreras, idiomas que habla, lee o escribe, otros conocimientos técnicos);
- Experiencia laboral (empresas en que ha trabajado, puestos que ha ocupado, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que percibió, motivos de separación, nombre de sus jefes inmediatos);
- Referencias personales (nombre, dirección, teléfono, ocupación y tiempo de conocer a personas que puedan proporcionar información acerca de el candidato);
- Puesto y sueldo deseado;
- Disponibilidad para iniciar labores;
- Planes a corto y a largo plazo; etc.

La solicitud de empleo debe estar diseñada de acuerdo al nivel jerárquico al que vaya dirigido, es decir si esta encaminada a un puesto ejecutivo o a un nivel obrero.

Es aconsejable que existan tres tipos de solicitud, una para ejecutivos, otra para empleados y una tercera para obreros; de no ser posible esto es recomendable que el diseño de la solicitud sea sencilla y accesible para los obreros, pero que a la vez pueda ser complementada mediante un curriculum vitae para puestos ejecutivos o gerenciales, para que de esta manera se pueda obtener la información necesaria para la empresa por parte de los diversos candidatos que se presenten.

La solicitud de empleo se le entrega a la persona que haya cumplido con los requisitos de un formulario para llenar. Estos formularios tienen un formato muy similar de una compañía a otra, por su puesto la uniformidad es causada por el hecho de que éstos formularios traten con aspectos básicos de la información, que todas las firmas consideran importantes.

Ninguna firma selecciona a sus empleados solamente a través de uno o dos hechos importantes. El formato de inscripción o solicitud de empleo constituye solamente un paso de un largo y complicado procedimiento. En las empresas se prefieren aspirantes cuyas condiciones llenen en la mejor forma posible los requerimientos del trabajo y que prueben ser significantes en sus antecedentes.

"El propósito de la forma de solicitud es asegurar la información que se desea de un solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. También sirve como medio conveniente para información acerca del solicitante o funcionario de la administración y como medio útil para almacenar información para subsiguientes referencias".²⁸

Se pueden utilizar distintas formas para diversas clases de trabajo. Algunas organizaciones pueden utilizar un formato breve para una selección preliminar o en el caso de que no haya vacantes inmediatas, y una forma más completa cuando se está considerando el solicitante para una vacante específica. La forma breve es más fácil de archivarla y requiere menos tiempo para llenarla, y proporciona suficiente información para la selección preliminar.

En la solicitud de empleo varía en algún grado de organización a organización, pero se utilizan casi universalmente.

"Su uso práctico esta confirmado por investigaciones y experiencias que muestran que la solicitud es un componente esencial y valioso en el proceso de selección".²⁹

²⁸ Wendell L. French Administración de Recursos Humanos, P.C. 255.

²⁹ Hernandez Sverdlik, Varela, Chrudden,Shennan, Administración de personal, P.C. 39.

3.1.5. Verificación de la Información Proporcionada por el Candidato.

Este es un paso de gran importancia en el proceso de selección de personal, ya que aquí podemos ratificar o comprobar que la información proporcionada por el solicitante es verídica, puede resultar un proceso costoso puesto que se invierte tiempo en dicha verificación.

Se puede hacer vía telefónica por lo que es recomendable que se den los números de teléfono las personas que puedan proporcionar referencias personales, de los trabajos anteriores, en especial del actual o último.

La comprobación de esta información representa beneficios para la empresa, ya que se pueden detectar datos que fueron proporcionados de una manera falsa en los pasos iniciales de la selección y no en el momento que la persona ya se encuentre laborando en la empresa, lo que ocasionaría grandes costos para la organización.

En general una prueba o investigación es confiable si produce resultados congruentes repetidamente.

"La confiabilidad de las respuestas en una forma de solicitud se puede medir por la concordancia de la información proporcionada por los solicitantes con la información obtenida de empleadores anteriores".³⁰

Cuando se requiere que el solicitante proporcione información en forma de solicitud, la administración está haciendo una suposición implícita de que esta información será útil para predecir el éxito o la falta de éxito en el puesto en cuestión.

El procedimiento típico para determinar la validez de una forma de solicitud consiste en tratar de descubrir una correlación entre las respuestas de la forma de solicitud y el éxito de solicitantes en sus puestos.

Hay controversia respecto al valor de la verificación de las referencias de los aspirantes. Algunos directivos piensan que es una información poco útil y que hay cierta resistencia o inabilidad por parte del referente a dar la información. Otros creen que si las referencias son verificadas de manera correcta, gran parte de esa información se repetirá en la entrevista o en la prueba psicológica.

"En general, tres tipos de referencia son de valor para el procedimiento de contratación: de carácter, de trabajo, y de escuela."³¹

³⁰ Wendel L. French, Administración de recursos humanos, P.C. 257.

³¹ ■. Filippo Edwin, Principios de administración de personal, P.C. 124.

Formas de verificación:

Existen varias formas de verificación de referencias entre las cuales están:

- 1.- Una carta de referencia enviada a la compañía contratante por requerimiento de la persona.
- 2.- Una carta de referencia del empleado, enviada a la compañía contratante a pedido de ella, por la anterior.
- 3.- El número de teléfono enviado para tomar referencias de la persona otra compañía, a cuyo servicio trabajo el solicitante.
- 4.- La visita personal o contacto con la persona que da las referencias.

Para una exactitud de la información que se obtiene lo mejor es tener un contacto personal con la persona que da las referencias.

La evaluación de las referencias pro conversación directa, cara a cara o por teléfono es un gran medio de información ya que tiene la ventaja de poder estudiar la reacción de la persona que esta proporcionando dicha información. Cuando la información es escrita y firmada usualmente existe la tendencia a exagerar en el elogio para la persona recomendada.

Un amplio método usado para verificar referencias es el de la carta de referencias enviada por la compañía para que se le responda. La mayoría de las firmas usan un tipo de lista de verificación para preguntar, otro punto de vista consiste en hacer preguntas específicas para ser respondidas en forma breve.

"La verificación de referencias consiste en constatar la información proporcionada por un solicitante o en obtener información adicional al comunicarse con empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Las verificaciones de referencias usualmente se hacen por teléfono, menos frecuentemente por correo y en ocasiones en persona".³²

Las opiniones de supervisores anteriores, en el grado en que sean espontaneas pueden ser especialmente útiles para redondear una imagen del desempeño potencial en un puesto específico, se supone que los datos son útiles para predecir el desempeño satisfactorio.

Cuando un probable empleador este verificando referencias, verificará sólo las fechas y la naturaleza del empleo y el último salario del candidato.

³² Wendel L. French, Administración de recursos humanos, P.C. 281.

CAPITULO 4

4.1. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Para poder llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa, es necesario que se cuente con un procedimiento para este fin, es decir, que se tengan establecidos los pasos que se deben efectuar y el orden en que procederán.

Tomando en cuenta lo anterior cada empresa adoptará el procedimiento que se adecuó a sus necesidades, tomando en cuenta sus políticas a seguir y sus objetivos a cubrir. De esta manera mientras más pequeña sea la empresa, este procedimiento puede ser más sencillo y conforme la organización crezca, sus procedimientos muestran una mayor complejidad.

No importando el tamaño o ramo al que se dedique una empresa, siempre es necesario contar con procedimientos para cubrir las vacantes en los puestos que se presenten, de esta manera se cuidará de cubrir las vacantes con el mejor elemento humano que sea posible con base a sus características, conocimientos y habilidades, lo cual se reflejará en la eficiencia del personal que conforma la organización.

Para que exista una adecuada selección de personal es importante contar con los siguientes requisitos previos a esta:

- 1.- Se deben fijar políticas claras y eficaces acerca de la admisión de los recursos humanos, es decir, hacer notar claramente si existe alguna restricción para que determinado tipo de personas no puedan ingresar a la empresa, limitaciones en cuanto a edad, sexo, estado civil, etc.
- 2.- Es muy importante que se cuente con un análisis de puesto, para que este sirva de base para la selección de personal, ya que dicho análisis de puesto da a conocer los requisitos que el puesto exige.
- 3.- Tener o contar con los medios de requisición adecuados, por parte de los jefes en armonía con los sindicatos, de ser necesario, es decir, si la empresa esta afiliada a algún sindicato, el sindicato especifica cláusulas en donde este se encarga de proporcionar el elemento humano a la organización en determinados puestos, en este caso es necesario que cuando en la compañía se presente una determinada vacante se haga del conocimiento del sindicato

para que la cubra y si en ese momento este no esta en la posibilidad de cubrirla, entonces la empresa tendrá que ocupar el puesto por sus propios medios.

4.1.1. Los Pasos a Seguir para el Reclutamiento.

El reclutamiento se compone de diversos factores que deben conocerse como son:

a) Vacante.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando existe una vacante, cuya definición es: un puesto que no tiene titular. "Vacante: La disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de una nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando".³³

Antes de proceder a cubrir esta vacante se debe estudiar la posibilidad de redistribuir el trabajo, de tal manera que lo realice el personal existente, tomando en consideración el no causar cargas excesivas de trabajo, de no ser posible, entonces se procederá a cubrir dicha vacante.

b) Requisición.

Para poder cubrir la vacante es necesario que se envíe una requisición al Departamento de Personal o a la sección encargada de éstas funciones.

La requisición es un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección.

Los detalles o datos que se anotan en el documento dependen directamente del grado de sofisticación que exista en el área de recursos humanos.

Los datos principales que debe tener una requisición de personal son:

- Motivo por la que se ocasiona dicha requisición.
- Fecha en que se emite.
- Fecha en que se debe cubrir el puesto.

³³ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, P.C. 262.

- El tiempo por el cual se va a contratar.
- Puesto que se desea cubrir.
- Departamento.
- Turno.
- Horario.
- Sueldo.
- Características deseadas en el candidato.

Quando el departamento de recursos humanos recibe la requisición, debe verificar si existe un candidato disponible dentro de la organización o en los archivos, de no ser así debe hacer uso de las fuentes externas de reclutamiento.

c) Análisis y valuación de puestos.

Al recibir la requisición de personal se recurrirá al análisis y valuación de puestos con el fin de saber cuales son los requerimientos que debe cubrir la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como para saber qué salario debe pagarse.

d) Inventario de recursos humanos.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios a la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permite proporcionar elementos que conocen a la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

e) Fuentes de reclutamiento.

Debe determinarse que tipo de reclutamiento es el que se va a seguir, es decir, las fuentes ya sean internas o externas de reclutamiento.

Siempre que sea posible y adecuado acudir a las fuentes internas como son la promoción de empleados, la cartera de candidatos, etc., debe tomarse como primera fuente, de no existir el candidato deseado en éstos medios, entonces se acudirá a las llamadas fuentes externas de reclutamiento, que son como ya hemos

dicho, los medios de los cuales se vale una empresa para atraer candidatos a la misma, para que formen parte de la organización.

Teniendo toda la información antes proporcionada, podemos contar con los elementos básicos para efectuar un adecuado reclutamiento de personal en una empresa; debemos resaltar que cada empresa tiene necesidades específicas y, por lo tanto cada organización debe adecuar sus sistemas de reclutamiento a sus necesidades y a los objetivos que persigue, también se tiene que tomar en cuenta el tamaño de la empresa para saber cuál es el procedimiento para atraer nuevos empleados más eficaz acorde a su situación.

4.1.2. Información Solicitada al Candidato.

Cuando una empresa debe reclutar personal, esta se ve en la necesidad de solicitar información a dichos candidatos, esto es con el fin de obtener los datos que requiere la organización para conocer a los futuros empleados de la misma.

La información generalmente solicitada a un candidato, esta incluida en la hoja de solicitud de empleo como son: datos personales, escolaridad, experiencia laboral, etc.

Cuando esto no basta se le solicita al candidato:

- Curriculum Vitae, en donde se ampliará el conocimiento acerca de la persona en cuestión, también son solicitadas las llamadas.
- Cartas de Recomendación, las cuales son útiles siempre y cuando se pueda comprobar la información dada por este medio.
- Carta de antecedentes no penales, se solicita principalmente para puestos de confianza, para tratar de enterarnos hasta donde sea posible que estamos tratando con una persona honrada y honesta, en un momento dado para saber si se trata de una persona conflictiva o no.
- Debemos conocer también si el candidato ha estado o está afiliado a algún sindicato por si la empresa tiene como política no aceptar a gente que pertenezca a un sindicato determinado.

Toda esta información nos permitirá tener una visión amplia acerca de la persona que consideramos como un adecuado candidato para cubrir la vacante que tenemos en ese momento.

4.1.3. Puntos a Evaluar en un Candidato.

Específicamente esto puntos los evaluaremos con base a los requerimientos del puesto, es decir, si se presenta una vacante para secretaria hay puntos técnicos, personales, etc. que habrán de ponerse a consideración del entrevistador, ya que por medio del llenado de la hoja de trabajo y la entrevista preliminar nos podremos percatar de características que resaltan de una manera sencilla, como son: presentación física, edad, sexo, seguridad en sí mismo, reacción a la agresividad, etc.

Esto nos ayudará a ir eliminando candidatas que no son adecuados para el puesto específico que se esta tratando.

Después de pasar por este primer punto de eliminación, se procederá a que los candidatos que se mantienen pasen a las evaluaciones más profundas como son los exámenes técnicos, psicológicos y médicos, para que de esta manera se pueda determinar cuál es el candidato óptimo para cubrir el puesto vacante.

4.1.4. Los Pasos a Seguir en la Selección.

Para la Selección de personal, al igual que el Reclutamiento de personal se necesita de un proceso, mediante el cual actuará la empresa, es importante resaltar que dicho procedimiento lo adaptará cada organización a sus necesidades.

Podemos sugerir los siguientes pasos para llevar a cabo la selección de personal:

a) Solicitud de empleo:

Como ya hemos dicho antes la hoja de solicitud de empleo es una forma que debe ser llenada por los candidatos que lleguen a solicitar un puesto de nuestra empresa.

Debe tener un formato que nos permita obtener información básica como lo es datos personales, escolaridad, experiencia laboral, etc.

Este primer paso es de suma importancia, ya que con base a la solicitud de empleo se realizará la entrevista inicial o preliminar, por lo que la información contenida en la hoja de solicitud de empleo debe ser verdadera.

b) Entrevista inicial o preliminar.

Esta entrevista tiene como finalidad el detectar de forma general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos o características que sobresalen de los posibles candidatos y su relaci3n con los requerimientos del puesto vacante, es decir, la relaci3n existente entre el puesto y el candidato, como puede ser la facilidad de palabra, seguridad en sí mismo, apariencia física, etc., con el fin de ir descartando a los candidatos que no sean 3ptimos para la vacante, si se detecta que puede ser un posible candidato adecuado, entonces se le hará saber cual es la naturaleza del trabajo, horario, prestaciones, etc. para saber tambi3n si a esta persona le interesa seguir con el proceso de selecci3n. Si ambas partes se encuentran interesadas, entonces se procede a la siguiente etapa.

La entrevista de selecci3n de personal cuenta con tres etapas importantes y 3stas son:

I. Rapport:

Esta palabra tiene como significado "concordancia", "simpatía"; esta etapa tiene como finalidad reducir las tensiones del candidato y aunque dicho rapport debe mantenerse durante toda la entrevista, ayuda en gran medida a establecer un ambiente de confianza, lo que puede lograrse mediante un trato amable y amistoso.

II. Cima:

Esta etapa se refiere a la realizaci3n propiamente dicha de la entrevista, es decir que en este punto se obtendrá la informaci3n de inter3s para la empresa como es:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qu3 dirigi3 al solicitante a esa empresa.
- Historia laboral.
- Historia educativa.
- Historia personal.
- Qu3 espera encontrar en su trabajo.
- Qu3 sueldo espera y qu3 trabajo le gustará desempeñar.

- Tiempo libre.
- Proyectos a corto y a largo plazo.

III. Cierre:

Unos cinco o diez minutos antes de concluir la entrevista se anuncia el término de la misma para dar oportunidad al entrevistado de que haga preguntas que le parezcan pertinentes o aclare las dudas que tenga con respecto al trabajo o a la empresa; en este punto también se hace del conocimiento del candidato que fase de la selección de personal es la que sigue dándole la información pertinente, de no ser adecuado el candidato, se le harán conocer las razones por las cuales no puede continuar con el proceso.

c) Reporte de la entrevista:

En el momento que se concluye la entrevista y se despide al candidato es de suma importancia que se haga un reporte de la entrevista efectuada, el cual se puede hacer mediante anotaciones acerca del comportamiento del candidato y en sí de todas las observaciones pertinentes en su caso poniendo si la persona puede proseguir con el proceso de selección o no. También se deben poner las razones por las cuales un candidato no puede pasar al siguiente paso de selección, ya que puede ser porque no cubra los requisitos para el puesto específico, pero podría ser aceptado para otro puesto diferente y mantenerlo en el archivo, para de esta forma contar con una cartera de personal más completo.

Este informe debe ser claro, concreto e inteligible, para la persona que posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

d) Pruebas Psicométricas:

Estas pruebas van a ser de gran utilidad para valorar la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto vacante y las posibilidades de un futuro desarrollo dentro de la organización, también están las pruebas de temperamento-personalidad.

e) Pruebas técnicas o de trabajo:

Estas pruebas básicamente buscan conocer los conocimientos y habilidades para

una actividad específica, como sería el escribir a máquina, manejo de computadoras, manejo de maquinaria y equipo específico, etc., esto con el fin de que el candidato tenga los mayores conocimientos posibles acerca del puesto, deberá tenerse una batería de pruebas (serie de exámenes) debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato se distraiga en labores cotidianas.

f) Investigaciones:

- Investigación de antecedentes de trabajo:

Por medio de esta se comprueba la idoneidad, forma de trabajar de la persona, capacidades del trabajador, ya que en sus trabajos anteriores debió de haber revelado este tipo de conductas, esto representa un gran valor para la empresa que pretende contratar a un trabajador.

Por otra parte nos podemos percatar de determinadas situaciones importantes como es el caso de que se haya corrido a la persona por faltas graves.

- Investigación de antecedentes penales:

En el caso de puestos de confianza principalmente es necesario contar con una carta de antecedentes penales, ya que de tenerlos puede resultar inconveniente ocupar al solicitante de trabajo.

- Investigación de cartas de recomendación:

Las cartas de recomendación tienen valor en la medida de lo que nos pueda decir la persona recomendante acerca del recomendado.

g) Examen médico de admisión:

La finalidad de este examen es el de contar con personal sano en la organización, en la medida de que su estado de salud no influya en la realización de sus labores.

Por lo regular este examen se realiza al final del proceso de selección de personal, ya que debe elaborarse de la manera más completa posible para que nos proporcione toda la información requerida, lo cual es costoso en el caso de que el candidato no sea aceptado por otras etapas en el proceso de selección.

h) Estudio socioeconómico:

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el individuo en la solicitud y el la entrevista de proceso de selección. También se investigan las condiciones actuales de vida. Un trabajador social es el encargado de realizar dicha investigación.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- 1.- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, con el fin de hacer de nuestro conocimiento las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- 2.- Conocer de una manera detallada la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- 3.- Verificar la información proporcionada por el candidato.

Cabe mencionar que este tipo de investigaciones son muy discutidas, ya que se discute que la empresa invade la privacidad del candidato, y en dado caso este medio debe utilizarse con mucha cautela, tratando de que el candidato no se sienta incomodo con dicha investigación y manejando esta información de manera confidencial.

i) Decisión final:

El candidato al haber pasado por todo el proceso de selección de personal y haber aprobado los diversos exámenes aplicados se le considera apto para ocupar el puesto vacante y por último pasará a la entrevista con el jefe solicitante de un trabajador y si este también lo considera adecuado, entonces esta persona formará parte de la organización.

4.1.5. Evaluaciones (Psicométricos. Técnicos y Médicos).

a) Exámenes Psicométricos.

"Las pruebas psicométricas son medios que muchas organizaciones utilizan en el proceso de colocación. En general las pruebas constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o desempeño futuro. Aunque existe una interacción considerable, las pruebas pueden ser

agrupadas en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes (capacidad potencial), logros (o conocimientos) y capacidad mental (o inteligencia). Así, el término 'prueba psicológica' implica pruebas de todo tipo, no sólo pruebas de personalidad".³⁴

Las pruebas psicológicas por lo regular se aplican después de que se ha llenado una solicitud de empleo y se ha pasado por una entrevista preliminar. Muchos solicitantes pueden ser rechazados aún antes de que se les apliquen dichas pruebas psicológicas.

"Hay propósitos fundamentales por los que se aplican éstas pruebas en los negocios y en la industria:

- 1) La selección y colocación de nuevos empleados.
- 2) Evaluación de empleados para potencial de promoción, y
- 3) Orientación a empleados".³⁵

La aplicación de éstas pruebas psicológicas presentan varios problemas como son los de validez y comprobación; otro es el que tiene que ver con las cualidades de las personas que los aplican e interpretan, ya que las cualidades de las personas que los aplican no requieren un grado tan alto de calificación como el de las personas que los interpretan; también deben considerarse los costos implícitos en el uso de las pruebas, en sí las pruebas mismas no son caras pero debe considerarse el equipo, espacio y los salarios de las personas que los aplican e interpretan puesto que son gastos considerables, éstos costos deben considerarse como posibles ahorros que se obtendrán como el resultado de mejorar el proceso de selección; un problema más es el uso de los resultados de dichos exámenes debido a que los resultados pueden ser mal interpretados si no están en manos de personas totalmente capacitadas para ello y éstos resultados sólo deben ser usados como un factor en la decisión de colocación.

Las pruebas de temperamento-personalidad, son las más difíciles de aplicar y menos confiables. Estos tipos de test requieren tres características básicas:

- Estandarización:

Los test que se van a aplicar en una empresa a un tipo determinado de personas deben cubrir la característica de estandarización, esto es que se deban de aplicar los mismos exámenes a todas las personas que soliciten el mismo puesto.

Se necesita que exista una estadística de máximos y mínimos para un grupo determinado de personas a quienes se les aplicará, ya que dicho grupo no puede

³⁴ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, P.C. 269.

³⁵ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, P.C. 269.

ser igual a otros grupos de otra región, nivel cultural, nacionalidad, etc. a quienes ya se les han aplicado.

- **Confiabilidad:**

Nos debemos garantizar que la manera en que se miden siempre sea de una forma consistente.

"Confiabilidad es la medida en que los resultados de las pruebas son congruentes. Al realizar pruebas han existido tres maneras tradicionales de determinar alguna indicación de confiabilidad:

- 1) El método de repetición o prueba-reprueba (proporcionar otra vez la prueba).
- 2) El método de forma alternativa (proporcionar una segunda forma de la prueba para ver si se obtienen resultados similares), y
- 3) El método de partición en dos (dividir las pruebas en dos partes).

En cada método se calcula un coeficiente de correlación para determinar el grado de concordancia".³⁶

Un factor que influye en gran medida en la confiabilidad de las pruebas es el grado de falsificación en las respuestas por parte de la persona que toma las pruebas.

- **Validez:**

La validez consiste en que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

"Desde el punto de vista estadístico la validez es la medida en que la prueba predice un criterio".³⁷

En el momento que una empresa esta aplicando pruebas psicológicas debe verificar la validez de éstas, ya que una prueba es válida bajo determinadas circunstancias, por lo que una misma prueba no podría ser válida para dos situaciones diferentes, debemos saber que es lo que estamos midiendo en cada prueba.

El error más común es la utilización de una prueba sin conocimiento de cuán exactamente la prueba predice el desempeño en el puesto.

El enfoque clínico consiste en "la validación clínica por parte del psicólogo en la que utiliza una calificación individual en pruebas en conjunto con tantos otros

³⁶ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, P.C. 272.

³⁷ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, P.C. 270.

datos acerca de la persona como puedan ser razonablemente obtenidos, y utiliza su experiencia para determinar lo que ciertas calificaciones en las pruebas tienden a significar en términos de conducta en el trabajo".³⁸

Una combinación de la validación estadística con la validación clínica es un enfoque viable para el uso de pruebas para la selección, ya que ninguna validez estadística es perfecta, lo mejor es utilizar el mayor número de datos posibles para aceptar o rechazar a un candidato, los datos de las pruebas siempre se deben utilizar junto con información proveniente de la entrevista, la solicitud de empleo o curriculum y la verificación de referencias.

Existe otro enfoque a la validación que es la validez de los componentes del puesto o validez sintética. Este procedimiento implica identificar los principales componentes del puesto mediante un análisis de puestos, determinar que cualidades humanas se requieren para desempeñar éstos componentes, y después escoger las pruebas que antes han demostrado ser predictivas del desempeño en éstos componentes. Después se formulan baterías de pruebas para diversos puestos acordes con sus componentes de puestos respectivos.

Por medio de la verificación cruzada es probable que se obtenga una mayor validez.

Los test pueden dividirse en pruebas individuales y colectivas; de papel y lápiz, o instrumentales, o bien baterías de test, que son un conjunto de pruebas que sirven para evaluar diversos aspectos.

Existen requisitos para su aplicación efectiva:

- Contar con personas capacitadas para su estandarización, determinación de su validez y confiabilidad, así como para su administración.
- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias.
- No tomarlos como infalibles, sino que deben comprobarse en la práctica.
- Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.

Las pruebas pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de colocación, pero los usuarios deben estar conscientes de los problemas éticos, administrativos y técnicos implícitos.

Por lo común el departamento de personal se considera responsable de la apropiada aplicación de éstos exámenes.

³⁸ Wendell L. French, Administración de Recursos Humanos, P.C. 272.

Los test psicológicos son de gran utilidad para la selección efectiva de personal y debemos estar concientes de su importancia y gran utilidad.

b) Exámenes Técnicos:

En este tipo de exámenes se pueden incluir los de cultura general, los de habilidades para efectuar determinada labor y los de capacidades para realizar una actividad, a niveles operativos se pueden mencionar los exámenes de mecanografía, taquigrafía, también están las pruebas de un idioma extranjero, etc.

c) Exámenes Médicos:

"El examen físico es una de las etapas del proceso que se encuentra en la mayoría de las empresas, a menudo la legislación laboral de los países lo exige; puede variar desde un examen muy minucioso hasta una simple constatación de las capacidades físicas del individuo para los requerimientos de su empleo, o simplemente una verificación de la apariencia física y bienestar del individuo."³⁹

Tienen como objetivo:

- Contar con personal capacitado para realizar determinado trabajo.
- Evitar que algún individuo con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir su mal.
- Colaborar con el desarrollo de un individuo a nivel laboral, al acoplar su capacidad física al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al individuo de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida en sus sentidos.
- Buscar si no hay algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Investigar su estado general de salud.

³⁹ B. Flippe Edwin, Principios de Administración de personal, P.C. 127.

- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador.

En ocasiones es necesario rechazar a candidatos por no cubrir este requisito, pero debe darse una explicación de la decisión tomada. Este rechazo es válido ya que el aceptar a la persona puede representar un riesgo en su salud o en su caso perturbar a las personas que laboran con esta.

Los exámenes médicos deben constar de:

- Historia clínica.
- Exploración física cuidadosa.
- Estudios de laboratorio.
- Rayos X.

Los resultados se manejarán de forma estrictamente confidencial, los que serán comunicados al área de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En la selección de personal debe tenerse en cuenta en relación con el examen médico los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere de determinada capacidad física y habilidad de determinados órganos.
- Las condiciones de trabajo presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Esto es necesario para prevenir:

- Un elevado índice de ausentismo.
- Aparición de enfermedades profesionales.
- Disminución de rendimiento en el trabajo.
- Peligro de contagio de enfermedades.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costo.

La realización de éstos exámenes debe ser financiada por cada organización y deberán ser llevados a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo.

Estos exámenes no pretenden descubrir enfermedades ocultas, sino determinar que tipo de trabajo es el adecuado para una persona, dependiendo de sus capacidades físicas.

CAPITULO 5

5.1. CASO PRACTICO.

5.1.1. Ubicación de la Empresa.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

QUETZAL CLUB S.A. DE C.V.

Quetzal Club es una empresa dedicada al ramo de la discoteque, está enfocada a la privacidad, es decir son solo los socios de esta y sus invitados quienes acuden a dicho lugar.

El concepto de esta empresa tiene antecedentes de hace ya mucho tiempo, ya que en la década de los sesentas se abre un café cantante llamado BOCACCIO, este lugar tenía como objetivo el acercar a la gente y pasar un rato agradable, con el paso del tiempo este lugar tuvo que ampliarse, ya que la demanda existente fue en aumento.

Para 1965 se funda EL CLUB DE POLO que originalmente era un lugar de reunión para los polistas y poco después el lugar era frecuentado por muchas personas. Este sitio nació como un anexo al campo de polo y años después se convirtió en la primera discoteque en abrir sus puertas en México.

El CLUB DE POLO era el lugar donde las familias más conocidas de la ciudad de México llegaban a encontrarse.

En 1987 se concibe una idea, la cual es crear CLUB DE CLUBES, dicha empresa es el conjuntar a varias empresas más y por medio de una membresía tener acceso a lugares exclusivos, trato preferencial, importantes ahorros y una serie de beneficios muy especiales. Dichas empresas son: ARIES, AISA, AUTOMOTRIZ META, AVIS, CASA CUERVO, CASA DE LA SIERRA NEVADA, CIAMSA, CLUB DE POLO, GOOD YEAR CORONADO, L.A. CETTO, MYLSA, OMEGA, FERRARI FORMULA, MARTI mr., PROVINCIA JURIQUILLA, PASSPORT SCOTCH, MARTEL, y CHIVAS REGAL. Todas éstas empresas ofrecen beneficios especiales a los socios de CLUB DE CLUBES cada una en su ramo.

En el año de 1975 se abre la discoteque QUETZAL NIZA que funcionó por más de una década, dicha empresa tuvo un gran éxito, pero para 1985 con el terremoto

de la cd. de México, sus instalaciones se ven seriamente dañadas y por lo tanto tienen que cerrar sus puertas al público.

Tiempo después en 1987 se abre una nueva discoteque, pero ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, es abierta con el mismo concepto de las antes creadas, es un lugar que podrán disfrutar los socios afiliados a CLUB DE CLUBES. Este lugar por motivos administrativos es vendida en 1989, por lo que deja de formar parte de CLUB DE CLUBES.

El 15 de Junio de 1988 QUETZAL CLUB S.A. DE C.V. abre sus puertas al público, dicha discoteque forma parte de CLUB DE CLUBES, la discoteque se encuentra ubicada en la calle de Paseo de la Reforma # 479 en la colonia Cuauhtémoc. Es un lugar creado para que la sociedad mexicana se reúna en dicho sitio, es conveniente aclarar que ésta empresa se enfoca únicamente a estratos de niveles altos económicos de la sociedad mexicana.

El tamaño de esta empresa es considerada mediana ya que cuenta con 120 empleados.

FILOSOFIA DE LA EMPRESA

El proyecto Club de Clubes, se concibió en México, la ciudad más grande del mundo, nació como respuesta a una verdadera necesidad social: acercar a la gente.

Después de la fundación de esta empresa se pretende lograr un auténtico enriquecimiento de los valores sociales, y sobre todo que incluyese aspectos como las artes y el deporte ya que el incremento de los valores culturales y sociales son los que enriquecen a una sociedad pensante como la mexicana.

Se vive en medio de una sociedad llena de talentos, de inquietudes, de gente que destaca. Conocerlos y reconocerlos, son labores urgentes. Por ello se propuso integrar un verdadero Club de Clubes, con múltiples espacios, actividades y posibilidades.

El querer una sociedad mejor significa vivir en una sociedad cada vez más consciente de su patrimonio, de sus esfuerzos y de su gente. Una sociedad donde en lugar de anonimatos se encuentren rostros y nombres.

PROBLEMATICA DE LA EMPRESA

Enfocando en este sentido la investigación se debe de tomar en cuenta el tipo de reclutamiento y selección de personal con el que cuentan, hasta la fecha el

reclutamiento de personal se hace de forma interna, es decir que la gente que trabaja en esta empresa llama a conocidos para que formen parte de la misma, en otros casos excepcionales se hace uso de los periódicos y en otros más escasos aún se ha llegado a hacer uso de las agencias de empleo.

Pese a toda la estructura que respalda a dicha empresa, esta cuenta con problemas relacionados con el Reclutamiento y la Selección de Personal, como son:

- Inadecuado sistema de reclutamiento y selección de personal.
- No existe el personal específico para el reclutamiento y selección de personal.
- Falta de exámenes de conocimientos, médicos y psicométricos para el ingreso a la empresa.
- Falta de un sistema adecuado para realizar los diversos tipos de entrevistas necesarias para la selección.
- La no verificación de la información proporcionada por el solicitante.
- Alta rotación de personal.
- Falta de motivación.
- Poco interés en el trabajo.

5.1.2. Delimitación del Universo.

El universo es el total de empleados de la empresa, que asciende a 120, tomando en cuenta a todos los niveles jerárquicos, yendo desde los puestos directivos, hasta los de mantenimiento.

5.1.3. Cálculo de la Muestra.

Con base a una población finita la fórmula para calcular la muestra es la que a continuación se detalla:

$$n = \frac{(Z^2) (P) (Q) (N)}{(N-1) (e^2) + (Z^2) (P) (Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Grado o intervalo de confianza.

N = Universo.

e = Error permisible.

P = Proporción poblacional de ocurrencia del evento.

Q = Proporción poblacional de no ocurrencia del evento.
es decir:

$$Q = 1 - P$$

\wedge = Símbolo exponencial.

Sustituyendo:

$$n = ?$$

$$Z = 92\% / 2 = 0.460$$

(Dicho valor buscado en tablas de nivel de confianza = 1.75)

$$N = 120$$

$$e = 8\% = 0.08$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5, \text{ ya que } 1 - P = 1 - 0.5 = 0.5$$

$$n = \frac{(1.75^2) (0.05) (0.5) (120)}{(120-1) (0.08^2) + \{ (1.75^2) (0.5) (0.5) \}}$$

$$n = \frac{91.875}{1.527225}$$

$$n = 60.158$$

Dicho resultado nos indica que para obtener un intervalo de confianza del 92%, es necesario aplicar 60 cuestionarios a nuestra población que es de 120 elementos.

5.1.4. Diseño del Cuestionario.

CUESTIONARIO

1.- ¿Por qué medios se enteró de la vacante en la empresa?

- a) Periódico.
- b) Conocidos.
- c) Agencia de empleos.
- d) Otros: Cuáles _____.

2.- ¿Por qué le interesó formar parte de la empresa?

- a) El ramo al que se dedica le interesa.
- b) Cercanía a su domicilio.
- c) Ofrece buen salario.

3.- ¿A que departamento acudió para la entrevista de ingreso?

- a) Area de personal.
- b) Otros: Cuál _____.

4.- ¿Qué documentos le fueron solicitados para ingresar a la empresa?.

- a) Solicitud de empleo.
- b) Curriculum vitae.
- c) Carta de recomendación.
- d) Cartilla liberada.
- e) Alta del I.M.S.S.
- f) Otros: Cuáles _____.
- g) Ninguno.

5.- ¿Cuántas entrevistas se le realizaron para ingresar a la empresa?.

- a) Una.
- b) Dos.
- c) Tres.
- d) Ninguna.

6.- ¿Hay una persona específica para realizar las entrevistas para el ingreso a la empresa?.

- a) Si.
- b) No.

7.- ¿Al efectuar las entrevistas el entrevistador cuenta con los documentos necesarios para realizar la misma? (Requisición de puesto, solicitud de empleo, curriculum vitae, etc.).

- a) Si.
- b) No.

8.- ¿Las entrevistas que le hicieron fueron de tipo profesional?

- a) Si.
- b) No.

9.- ¿Cuando le realizaron las entrevistas ud. se encontraba interesado en ellas?

- a) Si.
- b) No.

10.- ¿La información proporcionada acerca de datos personales, sabe ud. si fue verificada?

- a) Si.
- b) No.

11.- ¿Hubo retroalimentación después de la entrevista? (Plática acerca de su ingreso a la empresa).

- a) Si.
- b) No.

12.- ¿Realizó exámenes técnicos para ingresar a la empresa?

- a) Si.
- b) No.

13.- ¿Realizó exámenes psicológicos para ingresar a la empresa?

- a) Si.
- b) No.

14.- ¿Realizó exámenes médicos para ingresar a la empresa?.

- a) Si.
- b) No.

15.- ¿Cuánto tiempo esperó para que se le aceptara en la empresa?.

- a) Días.
- b) Semanas.
- c) Meses.

16.- ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?.

17.- ¿El trabajo que realiza es el trabajo para el que fue contratado?.

- a) Si.
- b) No.

18.- ¿Como empleado quiere algunos cambios en el proceso de selección de personal?.

- a) Si.
- b) No.

Porqué _____

5.1.5. Aplicación del Cuestionario.

TABULACION DE RESULTADOS

TOTAL DE EMPLEADOS: 120
 MUESTRA OBTENIDA: 60

APLICACION DE CUESTIONARIOS A LOS EMPLEADOS DE:
 PERSONAL ADMINISTRATIVO: 28
 PERSONAL OPERATIVO: 32

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
PREGUNTA 1						
a) Periódico	2	3.33%	3	5.00%	5	8.33%
b) Conocidos	15	25.00%	26	43.33%	41	68.33%
c) Agencias	7	11.67%	0	0.00%	7	11.67%
d) Otros	4	6.67%	3	5.00%	7	11.67%
PREGUNTA 2						
a) Ramo	20	33.33%	24	40.00%	44	73.33%
b) Cercanía	1	1.67%	4	6.67%	5	8.33%
c) Salario	7	11.67%	4	6.67%	11	18.33%
PREGUNTA 3						
a) Area personal	12	20.00%	26	43.33%	38	63.33%
b) Otros	16	26.67%	3	5.00%	19	31.67%
Ningún área	0	0%	3	5.00%	3	5.00%
PREGUNTA 4						
a) Solicitud	5	8.33%	30	50.00%	35	58.33%
b) Curriculum	8	13.33%	3	5.00%	11	18.33%
c) Carta recom.	7	11.67%	24	40.00%	31	51.67%
d) Cartilla	6	10.00%	19	31.67%	25	41.67%
e) Alta IMSS	6	10.00%	20	33.33%	26	43.33%
f) Otros	3	5.00%	7	11.67%	10	16.67%
g) Ninguno	10	16.67%	3	5.00%	33	21.67%
PREGUNTA 5						
a) Una	13	21.67%	17	28.33%	30	50.00%
b) Dos	7	11.67%	9	15.00%	16	26.67%
c) Tres	0	0%	3	5.00%	3	5.00%
d) Ninguna	8	13.33%	3	5.00%	11	18.33%

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
PREGUNTA 6						
a) Si	7	11.67%	19	31.67%	26	43.33%
b) No	21	35.00%	13	21.67%	34	56.67%
PREGUNTA 7						
a) Si	12	20.00%	25	41.67%	37	61.67%
b) No	13	21.67%	7	11.67%	20	33.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%
PREGUNTA 8						
a) Si	10	16.67%	24	40.00%	34	56.67%
b) No	15	25.00%	8	13.33%	23	38.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%
PREGUNTA 9						
a) Si	20	33.33%	30	50.00%	50	83.33%
b) No	5	8.33%	1	1.67%	6	10.00%
Ninguna respuesta	3	5.00%	1	1.67%	4	6.67%
PREGUNTA 10						
a) Si	12	20.00%	11	18.33%	23	38.33%
b) No	11	18.33%	21	35.00%	32	53.33%
Ninguna respuesta	5	8.33%	0	0%	5	8.33%
PREGUNTA 11						
a) Si	7	11.67%	12	20.00%	19	31.67%
b) No	18	30.00%	20	33.33%	38	63.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%
PREGUNTA 12						
a) Si	1	1.67%	8	13.33%	9	15.00%
b) No	27	45.00%	24	40.00%	51	86.00%
PREGUNTA 13						
a) Si	1	1.67%	4	6.67%	5	8.33%
b) No	27	45.00%	28	46.67%	55	91.67%

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
--------	----------	---	-------	---	-------	---

PREGUNTA 14

a) Si	1	1.67%	12	20.00%	13	21.67%
b) No	27	45.00%	20	33.33%	47	78.33%

PREGUNTA 15

a) Días	25	41.67%	22	36.67%	47	78.33%
b) Semanas	3	5.00%	6	10.00%	9	15.00%
c) Meses	0	0%	4	6.67%	4	6.67%

PREGUNTA 16

Antigüedad		%		%		%
1 Semana	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
1 Mes	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
3 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
4 Meses	1	1.67%	2	3.33%	3	5.00%
7 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
9 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
10 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
1 Año	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
1 Año 3 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
1 Año 4 Meses	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
1 Año 6 Meses	1	1.67%	5	8.33%	6	10.00%
1 Año 8 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
2 Años	5	8.33%	8	13.33%	13	21.67%
2 Años 1 Mes	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
2 Años 2 Meses	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
2 Años 3 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
2 Años 4 Meses	2	3.33%	1	1.67%	3	5.00%
2 Años 5 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
2 Años 6 Meses	3	5.00%	0	0%	3	5.00%
2 Años 8 Meses	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
3 Años	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
3 Años 5 Meses	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
4 Años	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
5 Años	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
12 Años	0	0%	2	3.33%	2	3.33%
15 Años	0	0%	1	1.67%	1	1.67%

OPCION	ADMTIVO.	% OPER.	% TOTAL	%		
PREGUNTA 17						
a) Si	26	43.33%	31	51.67%	57	95.00%
b) No	2	3.33%	1	1.67%	3	5.00%
PREGUNTA 18						
a) Si	16	26.67%	10	16.67%	26	43.33%
b) No	12	20.00%	22	36.67%	34	56.67%

Porqué Si.

- Para que exista más personal que contribuya al desarrollo de la empresa.
- Para incrementar la eficiencia del personal.
- Porque se debe elegir personal adecuado al puesto a cubrir.
- Porque debe existir personal preparado.
- Mejorar aptitudes del personal.
- Mejorar la selección del personal.
- Porque se debe contar con personal profesional.
- Porque existe un proceso de selección somero.
- No hay personal debidamente capacitado para el proceso de selección de personal.
- Porque es necesario que el personal que ingrese cuente con experiencia en el ramo.
- Porque es de suma importancia la experiencia de las personas que integran el área de personal.
- Porque la mayoría de las personas que ingresan lo hacen por recomendación.
- Porque no existe coordinación adecuada para la selección de personal.
- No existe una centralización de dicha función.

Porque NO.

- **Por falta de interés.**
- **Falta de confianza en el sistema.**
- **Por no afectar al personal ya existente.**

5.1.6. Interpretación de Resultados.

5.1.7. Graficación.

TOTAL DE EMPLEADOS:	120
MUESTRA OBTENIDA:	60

APLICACION DE CUESTIONARIOS A LOS EMPLEADOS DE:

PERSONAL ADMINISTRATIVO:	28
PERSONAL OPERATIVO:	32

Se consideró esta muestra, porque el personal administrativo cuenta con un total de 56 empleados y el personal operativo con un total de 64 personas, por lo tanto al obtener una muestra de 60 cuestionarios, se tomó en cuenta al 50% de cada área.

PREGUNTA 1

1.- ¿Por qué medios se enteró de la vacante en la empresa?.

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Periódico	2	3.33%	3	5.00%	5	8.33%
b) Conocidos	15	25.00%	26	43.33%	41	68.33%
c) Agencias	7	11.67%	0	0.00%	7	11.67%
d) Otros	4	6.67%	3	5.00%	7	11.67%

Por lo que se puede observar el periódico es el medio que representa el menor porcentaje por el que el personal hizo de su conocimiento la existencia de la vacante.

Consideramos que este medio debería ser más utilizado para el reclutamiento de personal, sobre todo para el operativo y para el administrativo en puestos tales como secretarías y mensajeros.

Los conocidos es el medio más utilizado, ya que representa un 68.3% del total de empleados de la empresa, esto es inadecuado ya que no se está recurriendo a fuentes más confiables para el reclutamiento de personal a su vez trae consigo problemas en cuanto a eficiencia de personal en el desempeño de sus labores.

Por medio de las agencias solo el 11.67% de los empleados realizó su ingreso a la empresa.

Estos representan el segundo lugar en importancia de los medios por los cuales se vale la empresa para reclutar personal, aún que sería conveniente que fuera más utilizado por la confiabilidad que éste representa.

Nota: para el personal administrativo son utilizadas las empresas de empleo quedando descartadas para el personal operativo.

En la opción de otros medios está representada por personas a las que se le llama para ocupar un puesto determinado y por personas que han acudido directamente a la empresa en busca de empleo.

El porcentaje resultante de este es el 11.67% al igual que las agencias; es poco usual que se den éstas condiciones de reclutamiento.

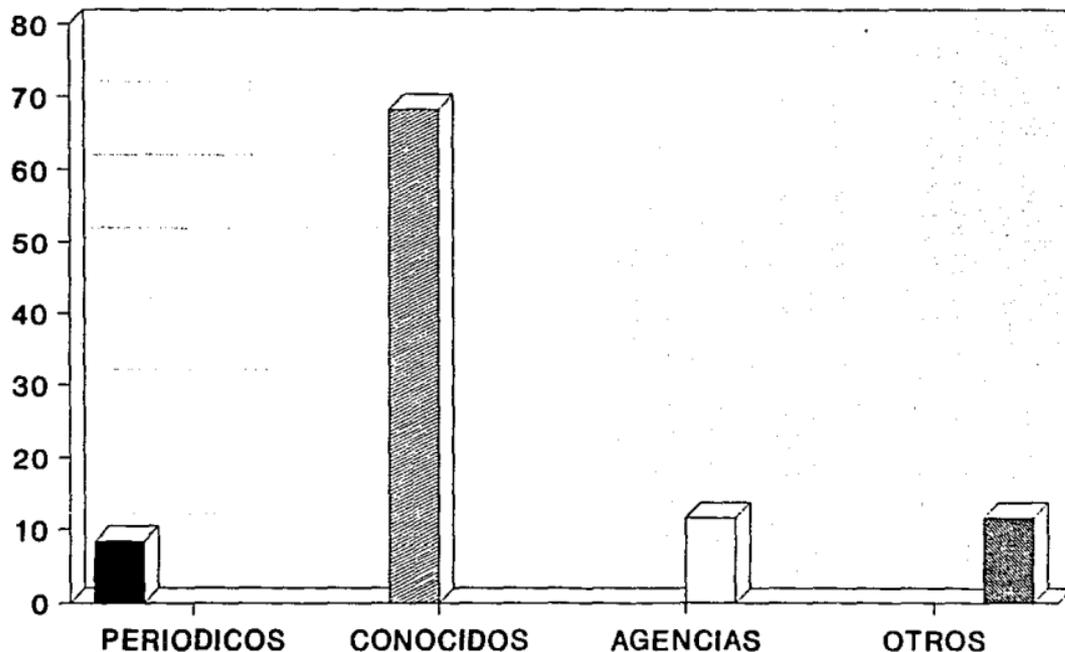
De acuerdo a los resultados obtenidos se demuestra que el medio más utilizado para el reclutamiento de personal en la empresa es por conocidos, lo que implica que exista un porcentaje muy bajo en el uso de otros medios como el periódico y las agencias de empleo.

Por lo tanto deducimos que si se utilizan otros medios para el reclutamiento podríamos tener mejor calidad tanto en las relaciones personales como en la realización del trabajo en sí; ya que al efectuar el reclutamiento por medio de conocidos se pueden propiciar problemas de tipo personal que influyen en las relaciones laborales como pueden ser envidias, resentimiento, falta de integración, falta de comunicación, etc.

PREGUNTA 1

MEDIOS DE INFORMACION

%



PREGUNTA 2

2.- ¿Por que le interesó formar parte de la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Ramo	20	33.33%	24	40.00%	44	73.33%
b) Cercanía	1	1.67%	4	6.67%	5	8.33%
c) Salario	7	11.67%	4	6.67%	11	18.33%

Las personas que forman parte de la empresa se interesaron en ingresar a está por el ramo a que se dedica (discoteque) ya que está representado por el 73.33% del total de empleados, esto es importante sobre todo para el personal operativo (meseros, garroteros, mantenimiento, etc.) siendo que se conoce el tipo de actividades que se deben realizar.

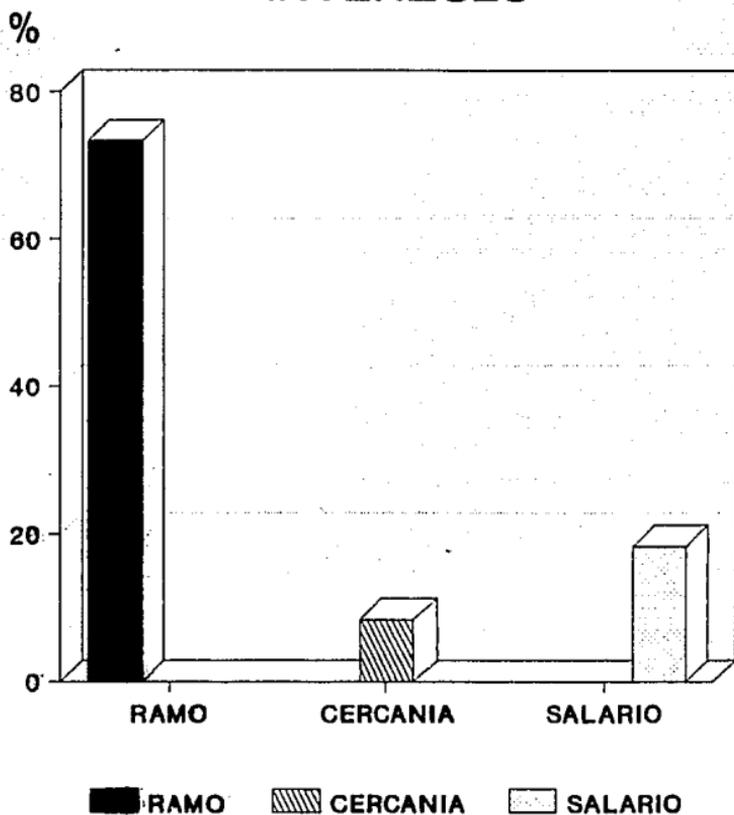
Existe poca gente interesada en trabajar en la empresa por la cercanía a su domicilio estando representado por el 8.33% del total de empleados.

Es significativo el porcentaje que se interesó en ingresar por el salario que ofrece ya que es el 18.33%, esto indica que hay gente que se inclina más por un buen salario que realizar el trabajo para el cual está preparado, repercutiendo así en una baja eficiencia al desarrollar sus actividades.

Por lo tanto concluimos que si la empresa seleccionara a un porcentaje mayor de personas con base al ramo al cual se dedica la compañía elevaría su nivel de eficiencia en el trabajo ya que si la gente contratada se interesa únicamente en un buen salario traerá consigo un bajo rendimiento en las labores y falta de motivación debido a que no se está realizando el trabajo que representa mayor interés para las personas que forman parte de la organización.

De acuerdo a esto se debe reclutar a la gente con base a sus intereses y aptitudes cubriendo las características y requisitos del puesto.

PREGUNTA 2 INTERESES



PREGUNTA 3

3.- ¿A qué departamento acudió para la entrevista de ingreso?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Area personal	12	20.00%	26	43.33%	38	63.33%
b) Otros	16	26.67%	3	5.00%	19	31.67%
Ningún área	0	0%	3	5.00%	3	5.00%

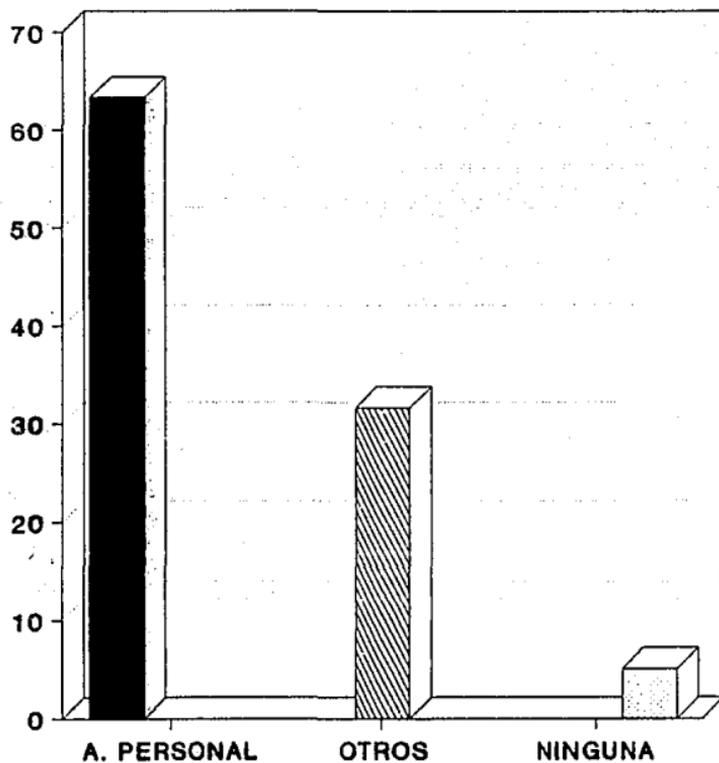
El 63.33% del total de empleados acudieron al área de personal para su ingreso a la empresa, esto aunque es un porcentaje elevado muestra una gran ineficiencia en el sistema de reclutamiento y selección de personal ya que el 31.67% acudió a otras áreas y un 5% no acudió a ninguna para su ingreso, lo cual implica un inadecuado control de las funciones del departamento de personal, delegándose éstas a los departamentos interesados en cubrir sus vacantes sin considerar al responsable de dichas funciones que es el área de personal o Recursos Humanos, ya que la importancia de dicha área es allegarse de candidatos adecuados para cubrir las vacantes de la empresa, seleccionando entre éstas al que cubra los requerimientos y necesidades de determinado puesto, llevando para esto todo un sistema de reclutamiento y selección de personal que cubre este objetivo en la organización incrementado así la eficiencia de las misma.

Por lo tanto es de vital importancia que se delimiten y asignen adecuadamente las funciones a realizar por este departamento, no permitiendo que se deleguen éstas a otras áreas, puesto que no cuentan ni con los recursos humanos ni técnicos necesarios para poder realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal; ya que la forma en como dicha empresa realiza actualmente su reclutamiento trae consigo problemas posteriores como son falta de conocimiento por el área de personal sobre nuevos ingresos, desconcierto en la persona en que va a ocupar la vacante ya que no se le indica el departamento al cual debe acudir, duplicidad de documentos al ser solicitados en diversas áreas, duplicidad de funciones a realizar, etc.

PREGUNTA 3

DEPARTAMENTO

%



PREGUNTA 4

4.- ¿Qué documentos le fueron solicitados para ingresar a la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Solicitud	5	8.33%	30	50.00%	35	58.33%
b) Curriculum	8	13.33%	3	5.00%	11	18.33%
c) Carta recom.	7	11.67%	24	40.00%	31	51.67%
d) Cartilla	6	10.00%	19	31.67%	25	41.67%
e) Alta IMSS	6	10.00%	20	33.33%	26	43.33%
f) Otros	3	5.00%	7	11.67%	10	16.67%
g) Ninguno	10	16.67%	3	5.00%	33	21.67%

Se puede observar que no se cuenta con los documentos necesarios para formar expedientes de los empleados, ya que no se solicitan de una manera uniforme lo cual puede traer consigo problemas posteriores para la empresa como son la presencia de auditorías innecesarias por falta de información que se debe otorgar al IMSS con respecto a dar de alta, o de baja al personal, ocasionándose así el pago de multas por no realizar dichos trámites a tiempo, problemática en el personal cuando se presentan en clínicas donde no se les otorga el servicio solicitado debido a que no se cuenta con la información requerida o no está en orden.

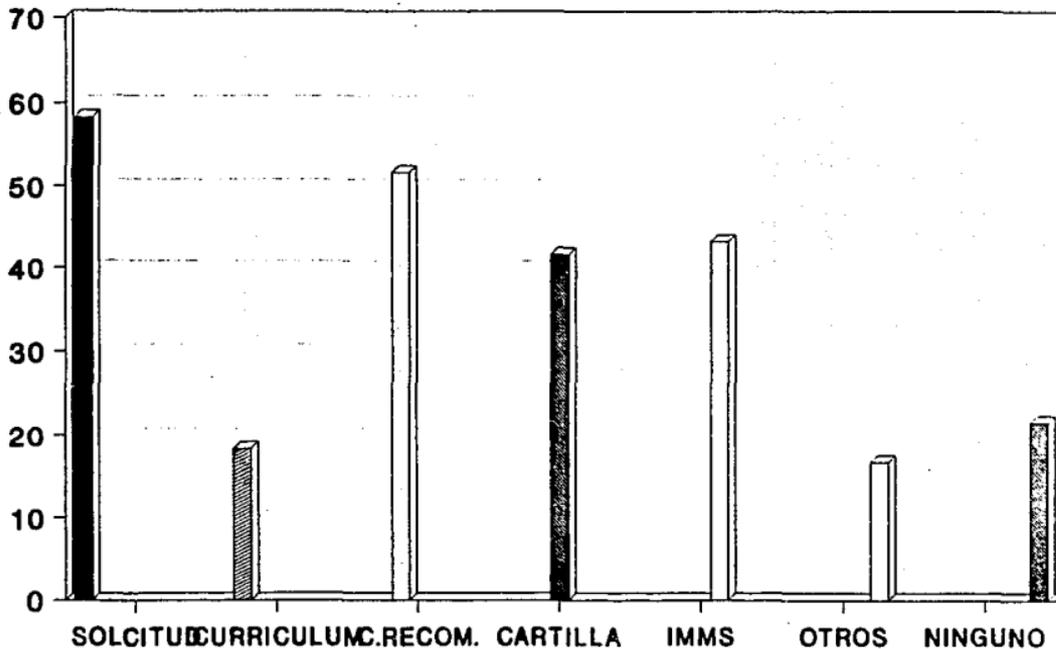
Otro problema se presenta con el Registro Federal de Causantes ya que al no estar dado de alta no se registrarán adecuadamente los impuestos de cada persona.

Por lo tanto se puede reafirmar la importancia de contar con los expedientes al corriente de cada uno de los trabajadores.

PREGUNTA 4

DOCUMENTOS

%



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PREGUNTA 5

5.- ¿Cuántas entrevistas se le realizaron para ingresar a la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Una	13	21.67%	17	28.33%	30	50.00%
b) Dos	7	11.67%	9	15.00%	16	26.67%
c) Tres	0	0%	3	5.00%	3	5.00%
d) Ninguna	8	13.33%	3	5.00%	11	18.33%

Con base a los resultados obtenidos se concluye que el 18.33% del total de empleados no se le efectuó ninguna entrevista para su ingreso, lo que implica una falta de conocimiento por parte de la empresa acerca de la persona que ingresó, es decir, no se conoce cuales son sus intereses tanto profesionales como personales para ocupar la vacante.

Esto es un riesgo para la compañía porque no se sabe qué personas están formando parte de la misma.

A un 50% del total de empleados tan solo se le realiza una entrevista siendo ésta un porcentaje muy representativo del total, lo que muestra que no hay un adecuado sistema de selección, ya que dicha entrevista se realiza directamente en el área interesada en cubrir la vacante, pasando por alto al departamento de personal.

Al 23.67% del total de empleados se realizaron dos entrevistas lo que implica un porcentaje bajo de personas que están siendo seleccionadas adecuadamente.

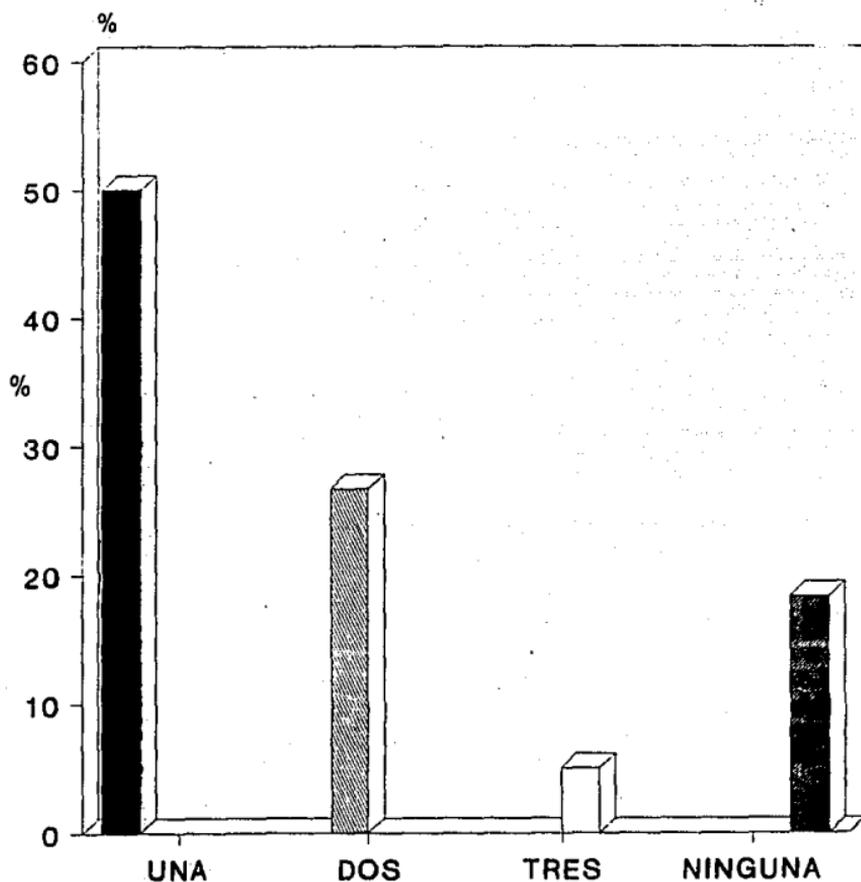
Tan solo a un 5% de los empleados se le realizaron tres entrevistas, cabe mencionar que dichas personas ocupan puestos de cajeros y son del área corporativa.

Por lo tanto se está haciendo una selección de personal inadecuada ya que se consideran que la cantidad de entrevistas adecuadas deben ser de dos a tres para conocer los intereses de la persona, el que tenga las habilidades y características propias para cubrir el puesto, sus inquietudes, la manera en como la persona puede desarrollarse en el puesto, la creatividad con la que cuenta, su estabilidad, entre otros, y con toda la información recopilada se podrá seleccionar adecuadamente al personal.

De esta manera se podrán evitar errores y problemas para la selección de personal, incrementándose así la eficiencia en dicho sistema.

PREGUNTA 5

NUMERO DE ENTREVISTA



PREGUNTA 6

6.- ¿Hay una persona específica para realizar las entrevistas para el ingreso a la empresa?.

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	7	11.67%	19	31.67%	26	43.33%
b) No	21	35.00%	13	21.67%	34	56.67%

Un 43.33% del total de empleados contestaron que hay una persona específica para realizar las entrevistas y un 56.67% contestaron que no la hay, por lo que se puede concluir que no se cuenta con personal encargado específicamente para realizar el trabajo de selección de personal.

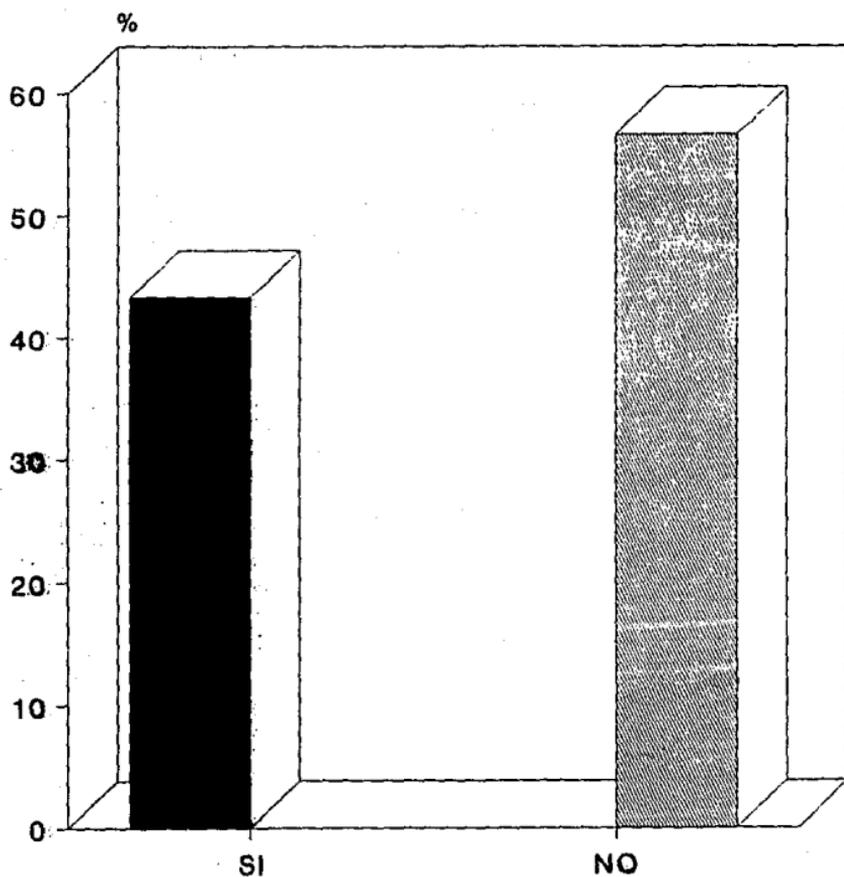
Se puede observar que el 31.67% de personal operativo contestaron positivamente que existe una persona apropiada para la selección de personal y de administrativo solamente un 11.67% respondieron afirmativamente.

Esto implica que el sistema de selección de personal es inadecuado, ya que para puestos operativos si existe una persona específica para efectuar entrevistas, quien es el encargado del área en cuestión pero sin tomar en cuenta a Recursos Humanos.

Esto afecta a la empresa debido a que no se están respetando las funciones que corresponden a dicha área y solamente una parte del personal está siendo entrevistado por una persona específica, tomando en cuenta que no forma parte del área de Recursos Humanos, y la otra parte del personal en las áreas donde se solicita personal, existiendo una falta de control de éstas funciones por parte de Recursos Humanos, lo cual trae conflictos entre áreas como son la falta de coordinación, una mala comunicación, falta de integración en el personal y duplicidad de funciones.

PREGUNTA 6

ENTREVISTADOR



PREGUNTA 7

7.- ¿Al efectuar las entrevistas el entrevistador cuenta con los documentos necesarios para realizar la misma? (requisición de puesto, solicitud de empleo, curriculum vitae, etc.).

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	12	20.00%	25	41.67%	37	61.67%
b) No	13	21.67%	7	11.67%	20	33.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%

Los resultados arrojados muestran que un 61.67% del total de empleados respondieron afirmativamente, un 33.33% contestaron que no y un 5% no tienen respuesta (por falta de entrevista).

Es importante considerar que sin los documentos necesarios para realizar las entrevistas no se sabe con exactitud que tipo de persona es la idónea para cubrir una vacante, tampoco sabemos cuáles son los requisitos y características necesarias para el puesto.

Así mismo dichos documentos nos proporcionan información muy valiosa acerca de la persona que se está entrevistando, como es, su experiencia laboral, escolaridad, estado civil, objetivos personales, etc.

Por lo tanto es necesario contar con documentos tales como la requisición de puesto que servirá de guía para el reclutamiento y la selección de personal ya que nos indicará el perfil del puesto y del candidato.

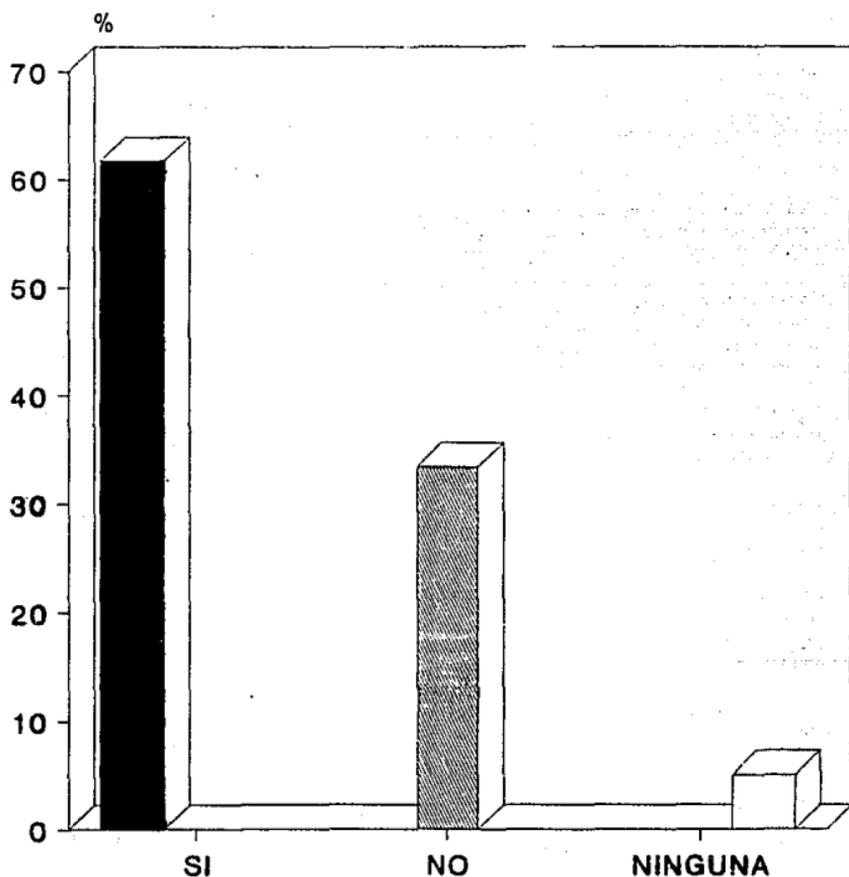
La solicitud de empleo nos proporcionará datos importantes del candidato en cuestión como son: nombre, dirección, experiencia laboral, intereses, escolaridad, registro federal de causantes, numero del I.M.S.S., motivos para cambiar de empleo, etc.

El curriculum vitae es una fuente importante de información ya que nos dice los objetivos a cubrir de la persona, áreas en las que se ha desarrollado, estudios adicionales, estabilidad en los empleos, etc.

Estos y otros documentos son de vital importancia para poder llevar a cabo, una entrevista lo suficientemente completa y satisfactoria, lo cual significa que se podrá seleccionar adecuadamente al personal.

PREGUNTA 7

DCTO. NECESARIOS



PREGUNTA 8

8.- ¿Las entrevistas que le hicieron fueron de tipo profesional?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	10	16.67%	24	40.00%	34	56.67%
b) No	15	25.00%	8	13.33%	23	38.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%

Del área administrativa un 16.67% consideró que la entrevista fue profesional, el 25% respondió que no.

Esto implica que el entrevistador no está capacitado adecuadamente para el puesto, ya que no existen las condiciones adecuadas para extraer la información adecuada para la empresa.

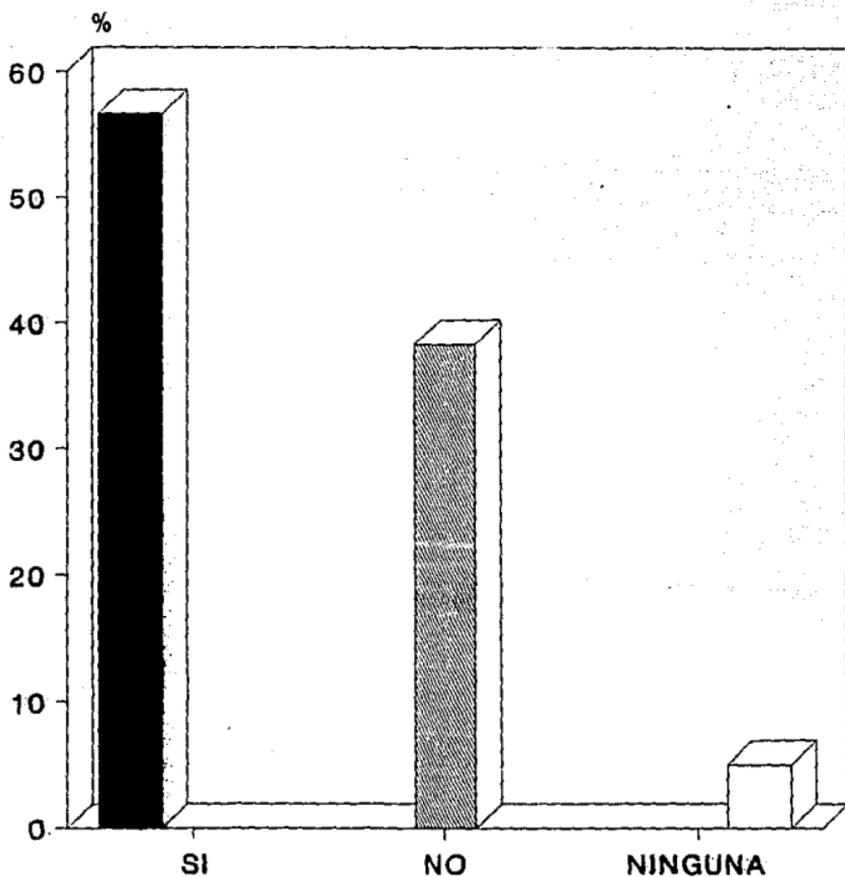
De personal operativo un 40% contestó positivamente y un 13.33% negativamente.

Estos resultados nos indican que para puestos operativos la persona encargada de realizar las entrevistas lo hace de una manera eficiente.

Por lo que podemos concluir como se mencionó anteriormente que en el área operativa hay una persona adecuada para realizar las entrevistas y en el área administrativo no, lo que causa problemas tales como: una falta de conocimiento de la información recopilada y suficiente que se debe extraer de las personas para que puedan ocupar una vacante, por otra parte el modo en que repercute la falta de conocimiento en el aspecto psicológico ya que debe existir una persona especial en la realización de dichas entrevistas.

PREGUNTA 8

PROFESIONAL



PREGUNTA 9

9.- ¿Cuándo le realizaron las entrevistas usted se encontraba interesado en ellas?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	20	33.33%	30	50.00%	50	83.33%
b) No	5	8.33%	1	1.67%	6	10.00%
Ninguna respuesta	3	5.00%	1	1.67%	4	6.67%

El 83.33% del personal total mostró interés en ésta, un 10% no y un 6.67% no se le entrevistó.

El interés mostrado en las entrevistas es considerable a pesar de que las condiciones de la entrevista no son totalmente adecuadas.

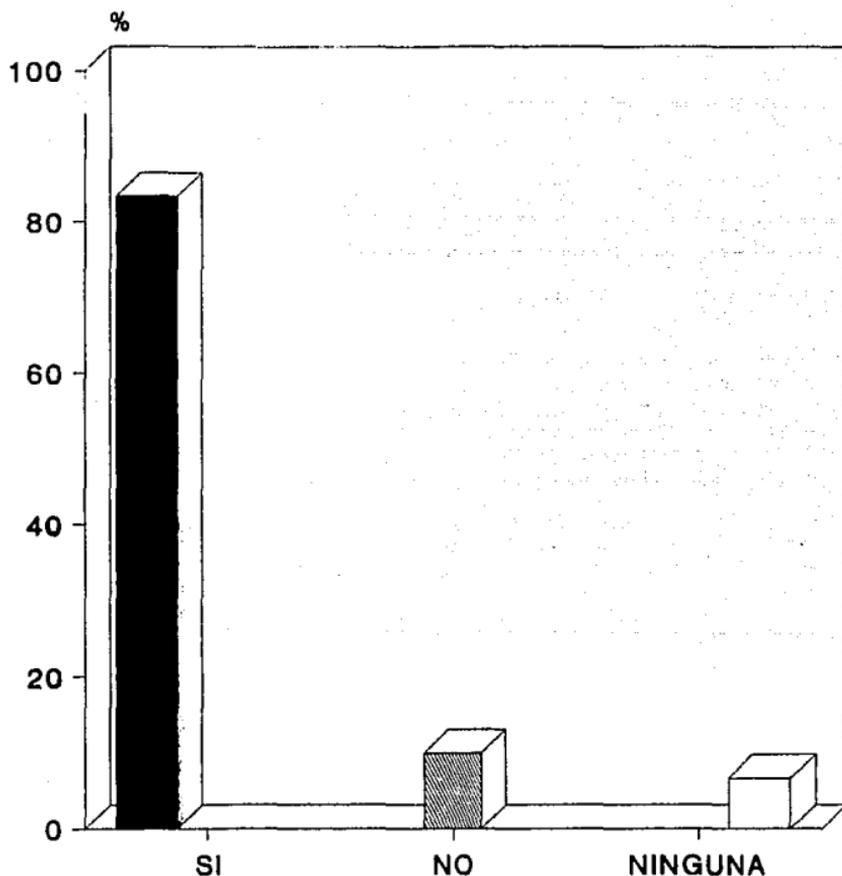
Dicho interés se puede atribuir a que las personas se encuentran con el deseo de obtener empleo.

Por lo tanto podemos concluir que si hay interés en dichas entrevistas, esto se puede aprovechar, por una parte para que el candidato se encuentre en un ambiente agradable para que se pueda extraer la información necesaria para la empresa, lo cual será de gran beneficio ya que se conocerá intereses y aptitudes de dicho candidato; por otra parte se proyectará cierta imagen de la empresa por lo que se le tomará formalmente.

Es muy importante que haya interés en la entrevista, ya que tanto entrevistado como entrevistador podrán crear las condiciones idóneas para llegar al climax de la entrevista, que será donde se extraerá la mayor información posible de importancia para la empresa.

PREGUNTA 9

INTERES EN ENTREVISTAS



PREGUNTA 10

10.- ¿La información proporcionada acerca de datos personales, sabe ud. si fue verificada?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	12	20.00%	11	18.33%	23	38.33%
b) No	11	18.33%	21	35.00%	32	53.33%
Ninguna respuesta	5	8.33%	0	0%	5	8.33%

El 38.33% confirmó que fue verificada la documentación que ampara su información de datos personales, y un 53.33% informó que no fue verificada de acuerdo al sistema de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

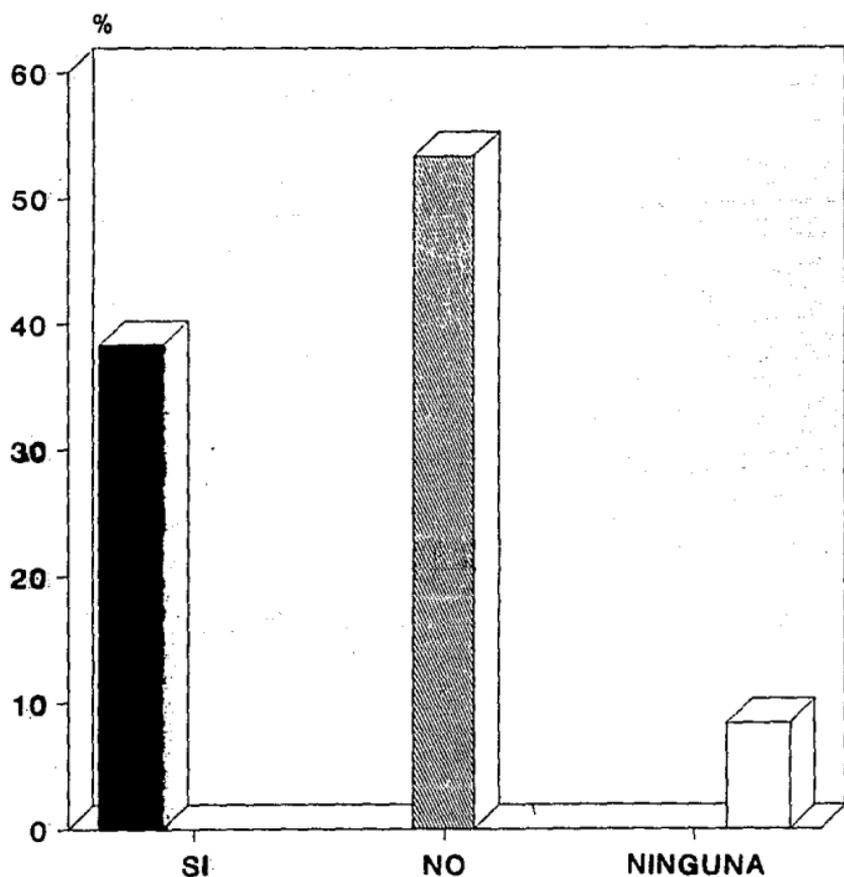
Esto puede ser perjudicial para la compañía ya que no se sabe con certeza si los datos proporcionados son verídicos, pudiendo traer consecuencias negativas para ésta.

Lo que se puede observar en este punto es que es muy deficiente la verificación de éstos datos lo que puede ocasionar grandes problemas a la empresa, como es que se contrate a una persona que diga que cuenta con ciertas aptitudes y esto no sea cierto, si dicho problema no se detecta a tiempo no se podrá rescindir de dicho contrato; otro problema que se pudiese presentar sería debido al estado civil de la persona, como es en el caso que estuviese divorciado(a) y que en determinado momento quisiese evadir responsabilidades contraídas; éstas situaciones pueden crear problemas dentro de la empresa o trabajador-empresa, lo cual se reflejará en un desempeño deficiente de labores o pérdida de tiempo en el trabajo.

Por lo tanto es recomendable que los datos personales proporcionados por los trabajadores sean verificados, para esto nos podemos valer de cartas de recomendación, de referencias personales, etc.

PREGUNTA 10

INFORMACION VERIFICADA



PREGUNTA 11

11.- ¿Hubo retroalimentación después de la entrevista? (plática acerca de su ingreso a la empresa).

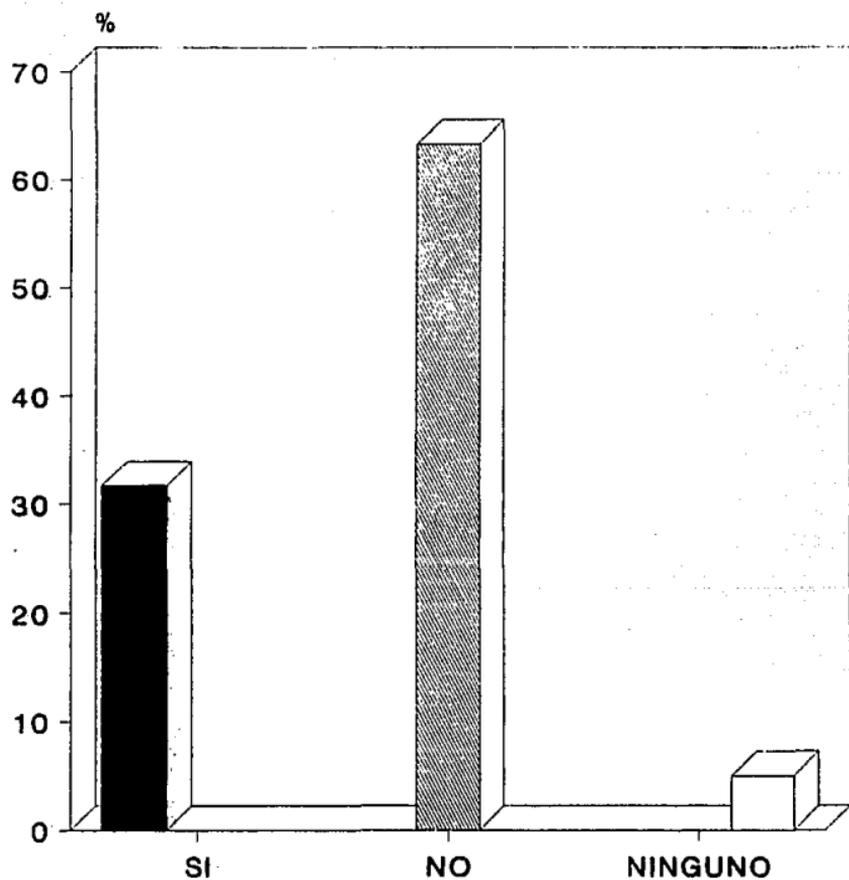
OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	7	11.67%	12	20.00%	19	31.67%
b) No	18	30.00%	20	33.33%	38	63.33%
Ninguna respuesta	3	5.00%	0	0%	3	5.00%

Para un 31.67% de los empleados hubo una plática posterior a su ingreso a la empresa acerca de éste, lo que crea un ambiente de confianza y una integración a la compañía, en el resto que es el 63.33% no se dió dicha retroalimentación, por lo que se puede concluir que el personal no se encontró totalmente integrado a la empresa en su ingreso.

Por lo que podemos concluir que esto trae consigo una falta de acoplamiento e integración por parte del trabajador con sus compañeros, por otro lado éste no conoce plenamente cuáles serán sus funciones a desarrollar, trayendo consigo una falta de eficiencia en sus labores desempeñadas y una falta de interés para poder integrarse al grupo en el que se trabaje.

PREGUNTA 11

RETROALIMENTACION



PREGUNTA 12

12.- ¿Realizó exámenes técnicos al entrar a la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	1	1.67%	8	13.33%	9	15.00%
b) No	27	45.00%	24	40.00%	51	86.00%

Solo un 15% del total de empleados realizó éstos exámenes lo cual es un índice sumamente bajo ya que no se está contratando gente realmente capacitada para ejercer los diversos trabajos.

No se sabe cuáles son las capacidades reales del personal con el que se cuenta.

Estos exámenes ayudan a detectar si realmente la persona cuenta con las habilidades necesarias para cubrir el puesto.

Concluimos que la empresa no toma en cuenta un punto tan importante para lograr una eficiencia elevada en el desempeño de su trabajo, ya que tal vez cuente con personal capacitado para los puestos; se cubren, pero no se está seleccionando a la gente más capacitada para ello.

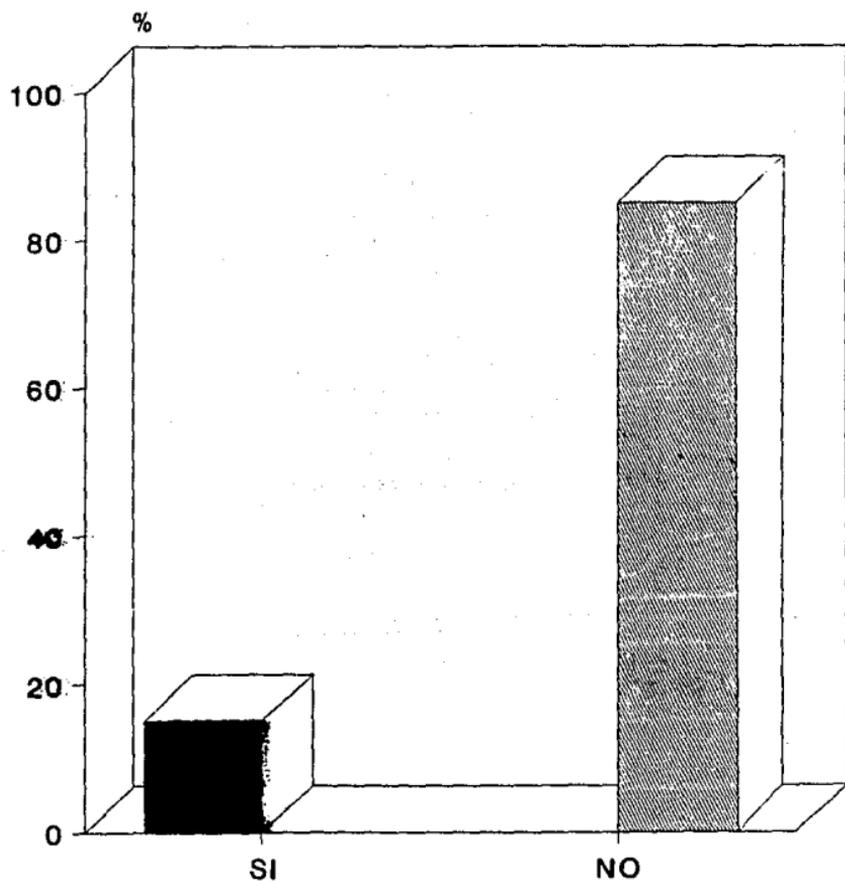
Con los exámenes técnicos habrá un punto de comparación para la elección del mejor candidato, esto es que si hay dos candidatos para un puesto con este examen se sabrá cual de los dos tiene conocimientos más amplios o exactos acerca de la vacante a cubrir y esto puede ser desde un puesto operativo hasta un puesto directivo.

Si se pretende contar con personas eficientes hay que aplicar dichos exámenes.

En el caso de que la empresa no cuente con personal adecuado o los recursos económicos para aplicar directamente los exámenes en la empresa puede acudir a empresas especializadas en el área.

PREGUNTA 12

EXAMENES TECNICOS



PREGUNTA 13

13.- ¿Realizó exámenes psicológicos al entrar a la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	1	1.67%	4	6.67%	5	8.33%
b) No	27	45.00%	28	46.67%	55	91.67%

Un 8.33% efectuó éstos exámenes esto nos indica que prácticamente no se realizan éstas pruebas en la empresa.

Es sumamente importante aplicar éstos exámenes ya que proporcionan información acerca de la estabilidad emocional, carácter, personalidad, agresividad, etc. del individuo.

Cabe mencionar que éstos exámenes efectuados no fueron en forma escrita según el entrevistado, ya que se tomó a determinadas conversaciones como examen psicológico.

Con base a los resultados obtenidos podemos concluir que la empresa no conoce a su personal en este sentido, lo que trae por resultado problemas interpersonales, puesto que no sabe si existe gente conflictiva que es por demás mencionar que es una persona que causa fricciones con sus compañeros de trabajo o con la empresa en sí.

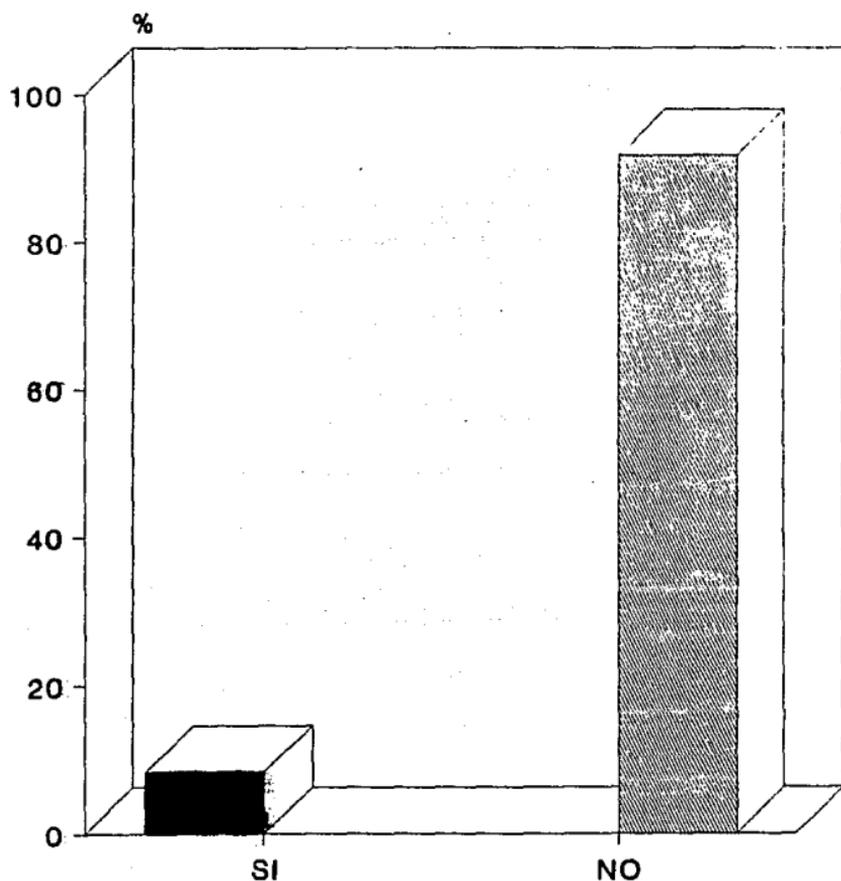
Otro problema puede ser gente depresiva o con falta de carácter, dichas personas tal vez no estén ubicadas en puestos adecuados, ya que si ésta necesita dirigir gente o tenerla a su cargo y no tiene el carácter adecuado para ello puede implicar una baja deficiencia en los resultados de sus labores, es decir que no se cubra con los objetivos del puesto.

Por otra parte si son personas que deben atender al público como son los meseros, garroteros, personal del departamento de relaciones públicas etc., y dichas personas son irritables, traerá consecuencias graves en la empresa, cómo será la no satisfacción de los clientes.

Por lo tanto es indispensable dar la importancia requerida a los exámenes psicológicos ya que éstos son de gran utilidad porque dan la pauta de como una persona puede reaccionar ante ciertas situaciones que durante el desarrollo de su trabajo pudiesen presentarse, lo cual debe considerar la empresa para aceptar o no a la persona.

PREGUNTA 13

EXAMENES PSICOLOGICOS



PREGUNTA 14

14.- ¿Realizó exámenes médicos para entrar a la empresa?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	1	1.67%	12	20.00%	13	21.67%
b) No	27	45.00%	20	33.33%	47	78.33%

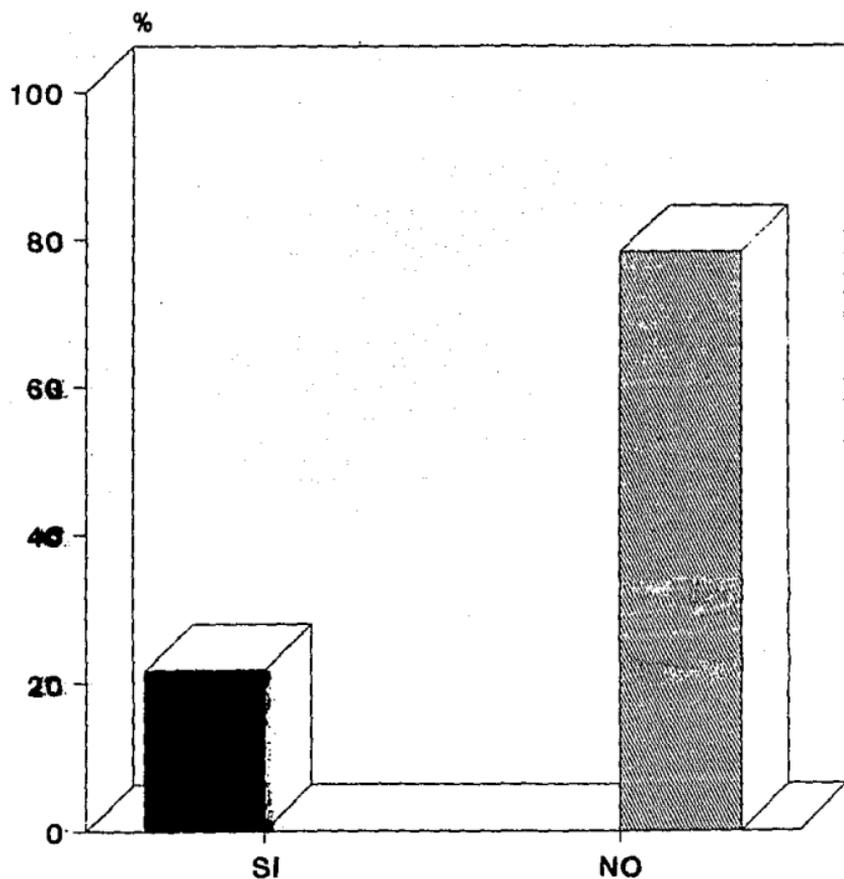
El 21.67% del total de empleados realizó exámenes médicos pero éstos no fueron aplicados en la empresa directamente ya que se les solicitó una tarjeta de salud para comprobar su buen estado físico; este porcentaje es muy bajo ya que al no comprobar dicho estado de salud no se sabrá si algún empleado tiene una enfermedad que implique ausentismo en el trabajo y por lo tanto una baja eficiencia en sus labores.

Concluimos que la empresa muestra una problemática en cuanto a los exámenes médicos se refieren, puesto que no se está cerciorando de que todo su personal cuente con un buen estado de salud; esto implica que si hay personas que tengan alguna enfermedad de cuidado, por consecuencia habrá ausentismo en sus labores, ya que estará bajo tratamiento médico y si éste se realiza en horas laborales el rendimiento de éstas personas en su trabajo sera bajo, como el hecho de que se ingieren medicamentos que causen somnolencia afectará directamente a sus labores, o bien personas que tengan alguna enfermedad grave y que sea contagiosa lo cual genera problemas aún más serios.

Así mismo pueden existir personas delicadas de salud como puede ser una anemia lo cual crea bajo rendimiento en su trabajo así cómo debilidad y pasividad de la persona en sí.

PREGUNTA 14

EXAMENES MEDICOS



PREGUNTA 15

15.- ¿Cuánto tiempo esperó para que se aceptara en la empresa?

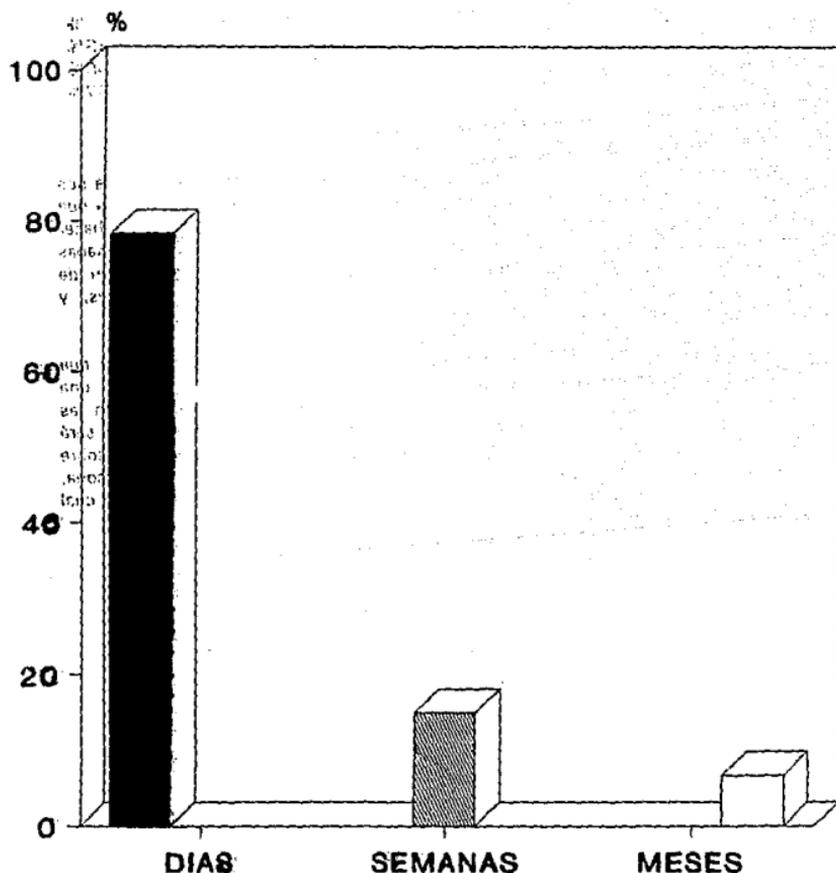
OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Días	25	41.67%	22	36.67%	47	78.33%
b) Semanas	3	5.00%	6	10.00%	9	15.00%
c) Meses	0	0%	4	6.67%	4	6.67%

De acuerdo a los resultados un 78.33% tardó días en ser contratadas, lo que nos indica que el sistema de reclutamiento y selección de personal es somero ya que no lleva el seguimiento correcto, ni se cuenta con el tiempo necesario para hacer una adecuada selección de personal, el cual debe ser de dos semanas aproximadamente para que exista el tiempo necesario para la realización de entrevistas, la aplicación de exámenes técnicos, psicológicos y médicos, y posteriormente se haga la elección del candidato idóneo.

En la empresa existen individuos que fueron contratados en el momento en que acudieron a la empresa a solicitar empleo, al darse de ésta manera una contratación se corre con el riesgo de que dicha persona no cuenta con las características y aptitudes idóneas para cubrir la vacante y en este caso será perjudicial para la compañía ya que no se realiza un estudio a fondo sobre características, personalidad, capacidad, objetivos e intereses de la persona, ingresando personas que no se les ubicara adecuadamente en el puesto en el cual puedan desarrollarse mejor.

PREGUNTA 15

TIEMPO DE ESPERA



PREGUNTA 16

16.- ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?.

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
Antigüedad						
1 Semana	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
1 Mes	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
3 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
4 Meses	1	1.67%	2	3.33%	3	5.00%
7 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
9 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
10 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
1 Año	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
1 Año 3 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
1 Año 4 Meses	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
1 Año 6 Meses	1	1.67%	5	8.33%	6	10.00%
1 Año 8 Meses	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
2 Años	5	8.33%	8	13.33%	13	21.67%
2 Años 1 Mes	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
2 Años 2 Meses	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
2 Años 3 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
2 Años 4 Meses	2	3.33%	1	1.67%	3	5.00%
2 Años 5 Meses	0	0%	1	1.67%	1	1.67%
2 Años 6 Meses	3	5.00%	0	0%	3	5.00%
2 Años 8 Meses	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
3 Años	1	1.67%	1	1.67%	2	3.33%
3 Años 5 Meses	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
4 Años	2	3.33%	0	0%	2	3.33%
5 Años	1	1.67%	0	0%	1	1.67%
12 Años	0	0%	2	3.33%	2	3.33%
15 Años	0	0%	1	1.67%	1	1.67%

El 63.33% del personal de la empresa tiene una antigüedad menor a dos años, un 36.67% cuenta con más de dos años de antigüedad.

La media es de dos años cuatro meses, dicho resultado se debe a que una persona ha trabajado por 12 años en la empresa y otra por 15 años.

Se puede observar que el personal en su mayoría es muy reciente, lo que implica una elevada rotación de personal y esta situación es sumamente perjudicial para la empresa ya que ésta invierte tiempo, esfuerzo y dinero en capacitar a una persona

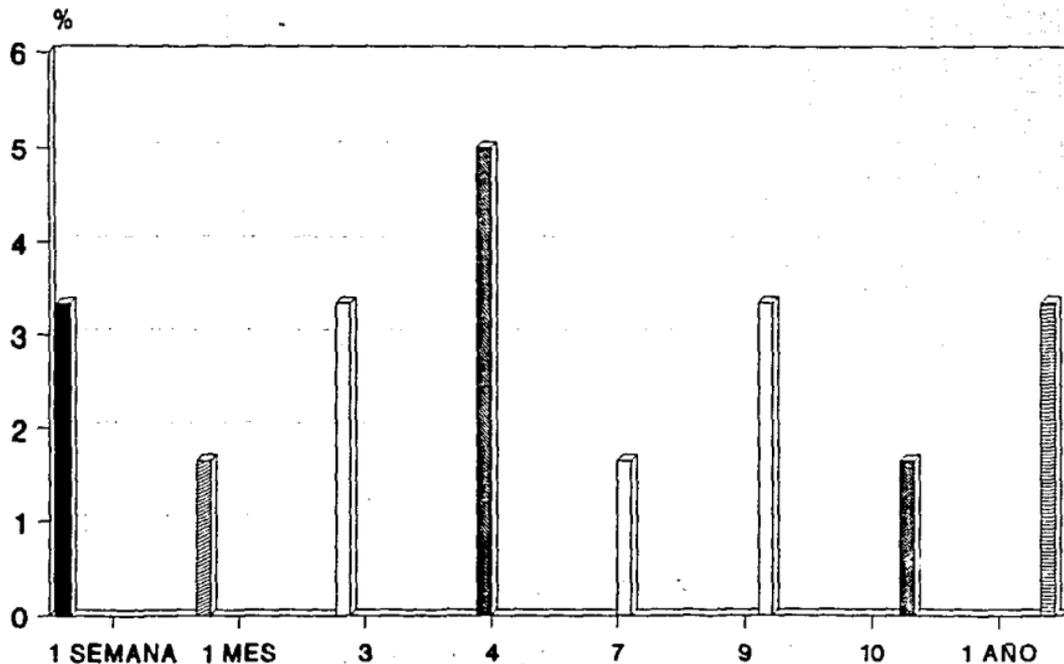
para un puesto y si dicho empleado no permanece un tiempo considerable en la compañía no estará beneficiando realmente a este puesto que no se utilizaron sus capacidades plenamente.

Una alta rotación de personal puede ser ocasionada por otro tipo de problemas en la organización, como pueden ser: falta de motivación, la no existencia de desarrollo dentro de la empresa, falta de interés en el trabajo, entre otros.

Por lo tanto se considera que la empresa debe tener mucho cuidado con esta situación y así evitar gastos inútiles, y de ésta manera se tendrá personal capacitado y estable para cubrir los puestos y eficientar así su trabajo.

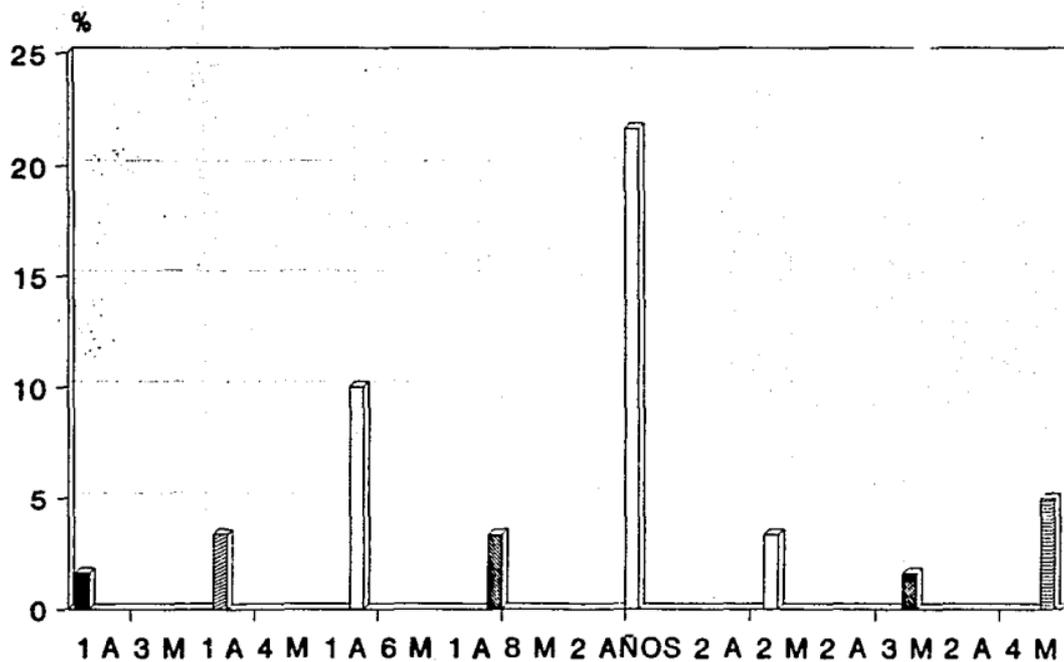
PREGUNTA 16

ANTIGUEDAD



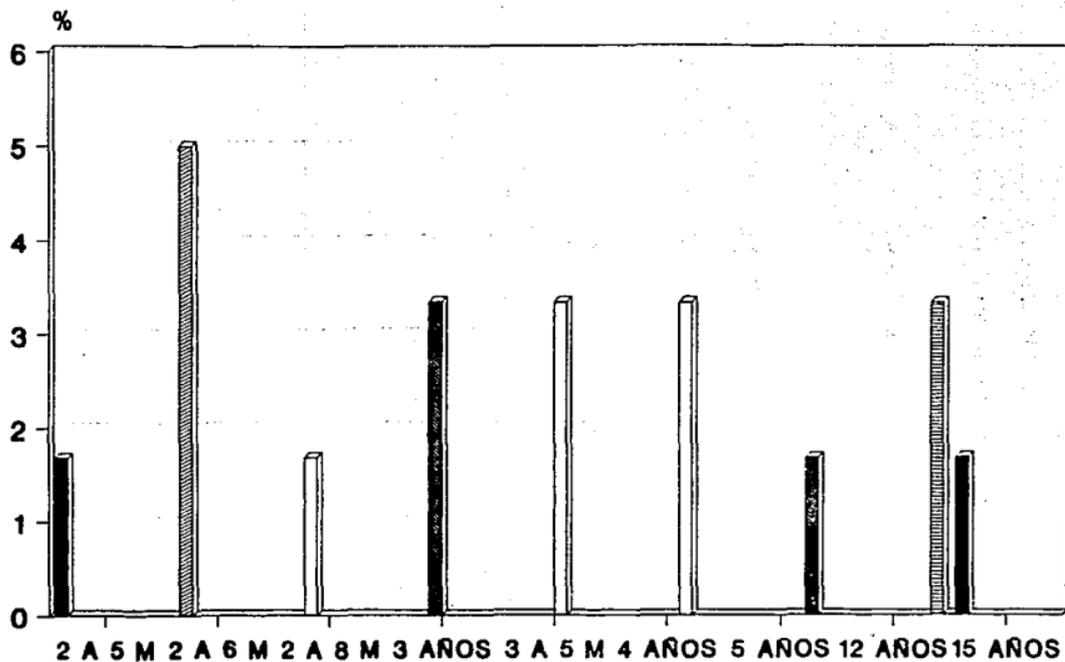
PREGUNTA 16

ANTIGUEDAD



PREGUNTA 16

ANTIGUEDAD



PREGUNTA 17

17.- ¿El trabajo que realiza es el trabajo para el cual fue contratado?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	26	43.33%	31	51.67%	57	95.00%
b) No	2	3.33%	1	1.67%	3	5.00%

El 95% del total de empleados contestó afirmativamente y el 5% realiza actividades diferentes a las que se le contrató, ya que han ascendido.

Es importante que la gente realice las labores para las que se le contrata, en este caso la empresa respeta dicho punto pero se observa que existen muy pocos accesos del personal.

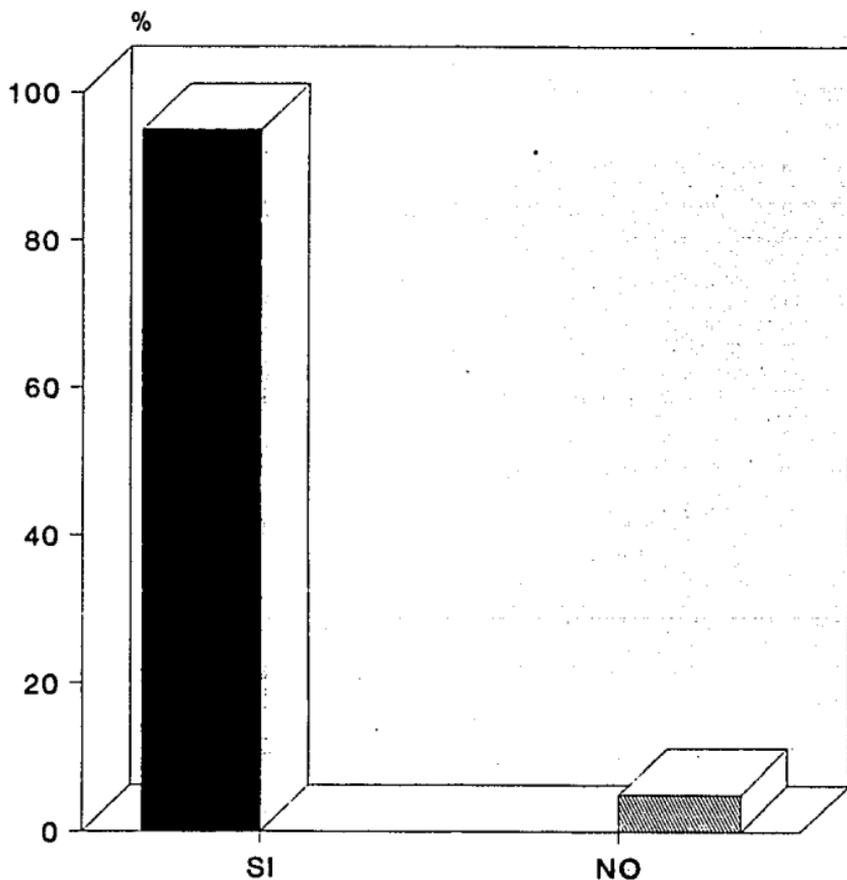
Esto implica poco desarrollo del mismo y a su vez una falta de motivación que lleva a una baja eficiencia en el desempeño del trabajo.

Es muy importante que la gente realice el trabajo para el cual fue contratado, ya que si no es de esta manera implicaría una falta de seriedad de la empresa y una gran desorganización.

Se debe considerar también el desarrollo profesional y personal que brinde la compañía, ya que si esto no existe es muy probable que el personal pierda interés tanto en su trabajo como en la empresa y busque otras fuentes de trabajo, viéndose así perjudicada la organización puesto que ocasionaría considerables bajas de trabajadores, afectando directamente la eficiencia de la empresa.

PREGUNTA 17

TRABAJO CONTRATADO



PREGUNTA. 18

18.- ¿Como empleado quiere algunos cambios en el proceso de selección de personal?

OPCION	ADMTIVO.	%	OPER.	%	TOTAL	%
a) Si	16	26.67%	10	16.67%	26	43.33%
b) No	12	20.00%	22	36.67%	34	56.67%

El 56.67% respondió de forma negativa ya que mostró falta de interés y de confianza en el sistema de reclutamiento y selección de personal o porque no les afecta el mismo, en cambio un 43.33% se mostró interesado en un cambio del mismo.

Con base a las respuestas obtenidas se observa que existen razones muy importantes por las cuales la gente se interesa por un cambio y esto nos lleva a concluir que la gente se encuentra interesada en la compañía, en el progreso y desarrollo de la misma así como el poder desarrollarse personalmente dentro de la organización, por lo cual es importante que se consideren éstas opiniones para mejorar el sistema de reclutamiento de personal y eficientar el desempeño del trabajo.

Por que Si.

- Para que exista más personal que contribuya al desarrollo de la empresa.
- Para incrementar la eficiencia del personal.
- Porque se debe elegir personal adecuado al puesto a cubrir.
- Porque debe existir personal preparado.
- Mejorar aptitudes del personal.
- Mejorar la selección de personal.
- Porque se debe contar con personal profesional.
- Porque existe un proceso de selección somero.

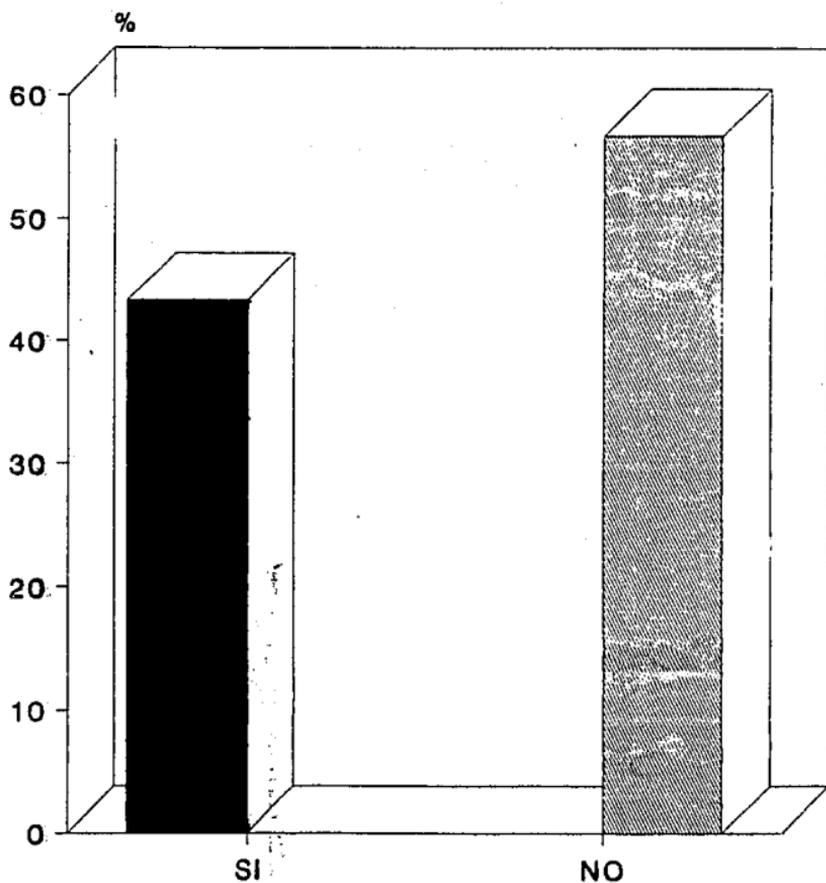
- No hay personal debidamente capacitado para el proceso de selección de personal.
- Porque es necesario que el personal que ingrese cuente con experiencia en el ramo.
- Porque es de suma importancia la experiencia de las personas que integran el área de personal.
- Porque la mayoría de las personas que ingresan lo hacen por recomendación.
- Porque no existe coordinación adecuada para la selección de personal.
- No existe una centralización de dicha función.

Porque No.

- Por falta de interés.
- Falta de confianza en el sistema.
- Por no afectar al personal ya existente.

PREGUNTA 18

CAMBIOS DESEADOS



5.1.8. Conclusiones al Caso Práctico.

De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que la empresa "Quetzal Club S.A. de C.V.", no cuenta con un adecuado sistema de Reclutamiento y Selección de personal ya que con base a la información y resultados obtenidos apreciamos las diversas fallas existentes, las cuales traen implícitas una baja eficiencia en el trabajo y una falta de conocimiento sobre el personal que integra la organización en cuanto a capacidades técnicas y metas propias.

Se puede comprobar que no existe una buena organización en el departamento de Recursos Humanos, ya que delega funciones propias de este a las diversas áreas que requieren de cubrir vacantes.

No existe un buen reclutamiento de personal puesto que no se toman en cuenta los diversos medios de reclutamiento, sino que tan solo se basan en las fuentes internas, es decir se obtienen elementos por medio de conocidos; para ésta empresa es adecuado que acudan a fuentes tanto internas como externas, en las externas podemos recomendar periódicos para puestos operativos, ya que se tiene la ventaja de que este medio puede ser obtenido por un gran numero de personas y entre éstas elegir a la idónea para cubrir determinado puesto; para el personal administrativo se pueden utilizar las agencias de empleo, donde nos podremos hacer de personal calificado y de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Los medios de reclutamiento antes mencionados son más confiables en comparación de un reclutamiento por medio de conocidos, puesto que los prospectos pasarán por diversas pruebas que acreditarán sus características en el aspecto profesional, esto implica un enorme beneficio para la empresa ya que por medio de esto se puede incrementar la eficiencia del personal y se estarán cubriendo las necesidades de la empresa.

Otro medio de reclutamiento externo serían las universidades donde se encontrará gente preparada en campos específicos, con una gran creatividad y que traerán consigo ideas nuevas para aplicarlas en la organización, esto bien llevado proporcionará una mayor eficiencia en el trabajo.

En cuanto a las entrevistas se puede comprobar que no existe una persona específica y sobre todo bien capacitada para el puesto, esto implica que no se obtendrá la información necesaria por parte del entrevistador para la empresa, debe notarse que por medio de las entrevistas podremos detectar puntos importantes del entrevistado, como son su desenvolvimiento con las personas, seguridad en sí mismo, agresividad, etc., como también se darán a conocer intereses propios del candidato como son metas, inquietudes, disponibilidad para el trabajo entre otros.

Se puede observar que por lo regular se aplica una sola entrevista, por lo que se puede concluir que no se conoce totalmente al candidato que va a cubrir la vacante, esto no es suficiente para saber que dicha persona es la adecuada para ocupar un puesto y tampoco se sabe si se están cubriendo los requerimientos de la compañía.

Si la organización no pudiese solventar los costos implícitos en la contratación de una persona especializada, se cuenta con los servicios de empresas especializadas en el ramo.

Por otra parte es conveniente que los datos proporcionados por el candidato sean verificados ya que de esta manera se tendrá la certeza de que lo que dijo el candidato es verídico.

Es de gran interés y de suma importancia que se apliquen exámenes técnicos, psicológicos y médicos a los posibles candidatos a cubrir una vacante de la empresa, ya que esto nos proporcionará información muy valiosa acerca de conocimientos técnicos, por lo que se contratará gente capaz en el área interesada, en cuanto a los exámenes psicológicos se conocerán características e intereses del candidato, y en el examen médico se podrá verificar el estado de salud de la persona en cuestión.

Si la empresa lo prefiere dichos exámenes podrán aplicarse en organizaciones que se dedican específicamente a esto y así no efectuarlos directamente en ella.

El tiempo de espera para que una persona sea contratada es realmente corto ya que se está hablando de días, esto nos hace notar que el sistema de reclutamiento y selección de personal no es adecuado porque es poco tiempo para la realización de todos los pasos para llegar a una contratación.

Se pudo detectar que hay muchas personas que no se interesan en un cambio en el sistema esto es por falta de interés en el mismo o porque no les afecta o lo que es más grave aún que es la falta de confianza en el sistema; así podemos remarcar que hay gente que no se encuentra plenamente identificada con la empresa puesto que los beneficios para la empresa pueden implicar un beneficio para su personal; en contraste a esto pudimos observar que también hay gente interesada en un cambio, ya que atribuye que existiría más personal que contribuya al desarrollo de la empresa, el incremento en eficiencia del personal, la mejor elección de personal adecuado al puesto a cubrir, la centralización de las funciones de reclutamiento y selección, que exista una mayor coordinación en éstas funciones, etc.

Por lo antes mencionado es conveniente que se realicen las modificaciones pertinentes para poder mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que esto traerá consigo una mayor eficiencia en el trabajo, puesto que se estará contando con personal capacitado para la realización de sus labores y se

atraerá a gente por medios que proporcionan una mayor confiabilidad, también se puede contar con un reclutamiento interno que puede ser adecuado, pero siempre y cuando ésta persona pase por la serie de entrevistas y exámenes necesarios para el ingreso a una empresa.

RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA.

RECLUTAMIENTO.

Fases de Reclutamiento:

- 1.- Elaborar las políticas de reclutamiento.
- 2.- Organización de las funciones para el área de reclutamiento.
- 3.- Requisición de puesto (perfil de puesto y candidato).
- 4.- Fuentes de reclutamiento (establecimiento y elección).
- 5.- Utilización de los medios de reclutamiento.
Internos: Promoción de personal.
Externos: Periódico (puestos operativos).
Agencias de empleo (puestos administrativos y directivos).
Archivo de candidatos que se presentaron espontáneamente.
Agencia de reclutamiento.

SELECCION.

Fases de Selección:

Medio de reclutamiento (fuentes internas).

- 1.- Entrevista con el candidato a promover.
- 2.- Evaluación del desempeño de su trabajo.
- 3.- Decisión (admisión o rechazo).

Medio de reclutamiento (fuentes externas).

- 1.- Solicitud de empleo.

- 2.- Entrevista inicial.
- 3.- Decisión (si continua o rechazo).
- 4.- Aplicación de exámenes técnicos.
- 5.- Decisión (si continua o rechazo).
- 6.- Examen psicométrico.
- 7.- Decisión (si continua o rechazo).
- 8.- Investigación socioeconómica.
- 9.- Examen médico.
- 10.- Decisión (si continua o rechazo).
- 11.- Entrevista de evaluación.
- 12.- Entrevista en el área solicitante.
- 13.- Admisión.

DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE LA EMPRESA

RECLUTAMIENTO.

Fases de reclutamiento:

1.- Elaborar las políticas de reclutamiento.

Estas servirán para delinear la guía de acción para el sistema de reclutamiento.

Las políticas de reclutamiento están encaminadas al logro de los objetivos y el desempeño de las funciones de reclutamiento.

Dichas políticas son los lineamientos que se establecen para dirigir las funciones y tener la certeza de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos establecidos, son una orientación para que los empleados desempeñen sus funciones adecuadamente y que el resultado sea el deseado.

Las políticas se establecerán para mejorar las funciones de reclutamiento y se tendrán resultados como:

- a) Perfeccionar las técnicas de reclutamiento de personal.
- b) Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Las políticas deberán estar acorde con los objetivos específicos de la organización.

Las políticas podrán ir enfocadas a las fuentes de reclutamiento ya sean internas o externas, a las técnicas de reclutamiento más adecuadas para la empresa, los recursos necesarios para realizar dicha función, etc.

POLITICAS

- a) El reclutamiento y selección de personal se debe hacer de una manera acorde con los objetivos de la empresa, enfocándose a la eficiencia del desempeño de las funciones de dicho departamento.

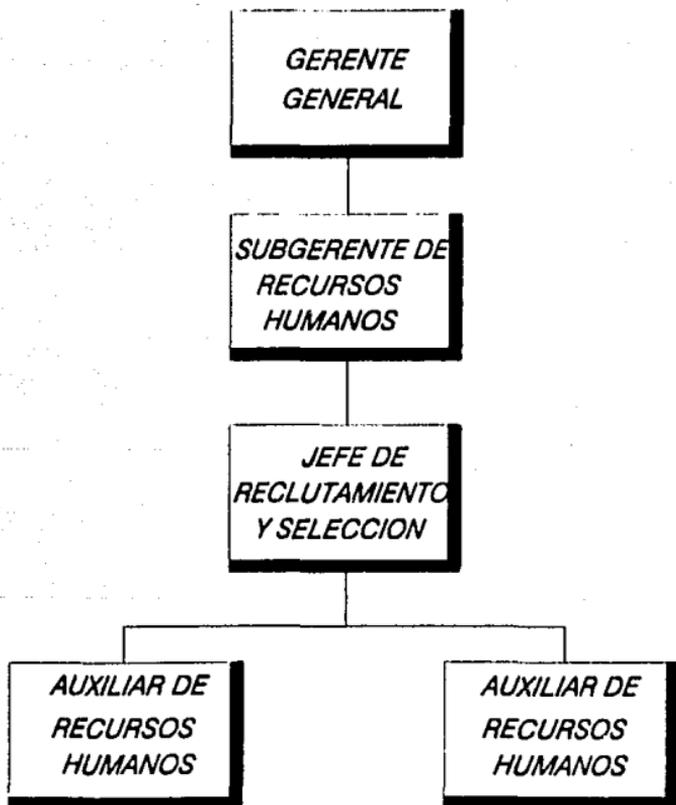
- b) No deben aceptarse personas recomendadas, a menos que éstas sigan con todo el proceso de reclutamiento y selección de personal y se les considere adecuadas para formar parte de la organización.
- c) A las personas que acudan a la empresa para formar parte de ésta se les deben dar las mismas oportunidades para su ingreso a la organización, es decir el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser el mismo para todos los individuos.
- d) El proceso de reclutamiento y selección de personal debe aplicarse con un criterio objetivo, profesional y estricto, para lo cual debe contarse con personal profesionista y capacitado.
- e) El personal encargado del reclutamiento y selección debe contar con un programa de capacitación constante y actualizado.
- f) Hacer una evaluación del desempeño de los empleados encargados de realizar el reclutamiento y selección de personal mensualmente para saber en que medida se han alcanzado los objetivos tanto de la empresa como personales.

2.- Organización de las funciones para el área de reclutamiento.

Establecer las funciones a desarrollar indicando quienes serán las personas que realizarán las mismas.

Elaborar un organigrama específico para el área de Recursos Humanos destacando lo referente a reclutamiento de personal.

ORGANIGRAMA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS



Las personas encargadas del Reclutamiento y Selección de personal serán:

Subgerente del área de Recursos Humanos:

Se encargará de coordinar las funciones de este departamento como son Reclutamiento, Selección, Contratación, Incentivos, I.M.S.S., INFONAVIT, Nómina, etc.

Jefe de Reclutamiento y Selección:

Tendrá a su cargo funciones tales como Reclutamiento de personas con base a las requisiciones de personal recibidas de las diversas áreas de la organización y la Selección adecuada enfocándose a la realización de entrevistas y evaluación de exámenes.

Auxiliares del área:

Brindarán apoyo en las diversas funciones que integran las actividades de Reclutamiento y Selección como son la aplicación de los diversos exámenes (técnicos y psicológicos); llevar el control de los exámenes médicos; mantener en orden los expedientes de los candidatos; agilizar el trámite correspondiente a los resultados de los exámenes aplicados.

3.- Requisición de puestos (perfil de puestos y candidatos).

Es un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Este incluirá los detalles tanto del puesto como de la persona que cubrirá la vacante.

Cuando este documento es recibido por la persona encargada del reclutamiento debe verificar si existe algún candidato en el archivo que cubra los requisitos establecidos por la persona solicitante.

FORMATO PARA LA REQUISICION DE PERSONAL:

De: Departamento
Nombre del encargado
Para: Area de Personal

Fecha de emisión _____
Fecha de recepción _____
No. de requisición _____

Puesto vacante: _____

Características o Perfil del puesto a cubrir:

Perfil de la persona que debe cubrir el puesto:

Salario inicial	Horario	Sexo	Edad	Escolaridad
_____	_____	_____	_____	_____

Atribución especial:

FORMATO DE REQUISICIONES RECIBIDAS

Area de Reclutamiento y Selección.

No. de la solicitud.	Nombre del candidato.	Fecha en que se presentó.	Aprobado Si/No.	Fecha de admisión.

4.- Fuentes de reclutamiento (establecimiento y elección).

Se deben establecer cuales son las fuentes de reclutamiento idóneas para el caso que se presente en ese momento y de éstas elegir la más adecuada para dicho caso, éstas podrán ser internas o externas dependiendo del puesto a cubrir.

Periódicos: Para puestos operativos tales como:

Meseros, Garroteros, Cocineros, Barman, Cajeros, Mantenimiento, Seguridad, Secretarías, Auxiliares.

Agencias de empleo: Para puestos administrativos como son:

Puestos gerenciales y de jefatura.

Universidades: Su utilización será para puestos que requieran de conocimientos con determinada especialidad.

Agencias de Reclutamiento: Para empleados, funcionarios y ejecutivos.

Archivo de candidatos: Para todos los puestos vacantes.

Promoción de personal: Para todos los puestos vacantes.

5.- Utilización de los medios de reclutamiento.

La utilización de éstos medios dependerá del puesto que se deba cubrir es decir si es operativo o administrativo, para los puestos operativos es idónea la utilización del periódico, ya que nos proporcionará varios candidatos entre los cuales se podrá elegir al más adecuado para el puesto a cubrir; las agencias de empleo serán muy útiles y confiables para puestos administrativos, sobre todo para puestos directivos, ya que éstas agencias se encargarán de efectuar todo el procedimiento tanto de reclutamiento como de selección, como este tipo de reclutamiento implica elevados costos y personal muy especializado es preferible que dichas agencias efectúen esta labor.

El archivo de candidatos que se presentan espontáneamente serán de gran utilidad para cubrir vacantes, si dichos candidatos cubren los requisitos establecidos, este tipo de reclutamiento representa ventajas de tipo económico, ya que la empresa no desembolsa una cantidad considerable de dinero para hacer este reclutamiento.

Las agencias de reclutamiento representan grandes ventajas, ya que enviarán a los candidatos que consideren óptimos para la empresa, y de éstos la organización misma se encargará de seleccionar a la persona que cubrirá la vacante.

En los medios de reclutamiento interno consideramos que la promoción de personal es la más adecuada para la empresa puesto que se reconoce el trabajo desarrollado por una persona, para ser promovida a un puesto de mayor jerarquía.

Esta promoción representará beneficios para la empresa ya que conoce al candidato y a la vez el candidato conoce el funcionamiento de la empresa.

SELECCION.

Fases de la selección.

Medio de reclutamiento (fuentes internas).

1.- Entrevista con el candidato a promover.

En esta entrevista que se hace con un candidato para promoverlo a un puesto de mayor jerarquía se deben de tomar en cuenta los requisitos del cargo o vacante a cubrir y las características del candidato, es decir si dicha persona puede cubrir la vacante tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, características, capacidades, etc. En la entrevista se deberá detectar si el candidato es óptimo para el puesto. Estos datos son tomados del inventario de recursos humanos.

FORMATO DE LA ENTREVISTA DEL CANDIDATO A PROMOVER

Nombre _____ Sexo _____
Escolaridad _____ Edad _____
Candidato al cargo de: _____
Tiempo de duración de la entrevista. _____

Persona que efectuó la entrevista.

Puntos a evaluar:

Experiencia profesional en la empresa.

Aspiraciones y planes para el futuro.

Estado físico.

Fluidez verbal.

Seguridad aparente.

Autoevaluación.

Conclusión.

Nombre del seleccionador _____

2.- Evaluación del desempeño de su trabajo.

Estas evaluaciones deberán hacerse periódicamente para saber cual es el desempeño de una persona en sus labores, éstas evaluaciones serán de gran utilidad en el momento en que se quiera promover a la persona.

Las evaluaciones darán una idea clara de cómo se desempeña la persona en su trabajo, sabiendo si es responsable, si tiene don de mando, si cumple con los objetivos, etc.

FORMATO DE UNA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____

Puesto que desarrolla: _____

Actividades del puesto: _____

Objetivos (en que grado se cumplieron).

100% 90% 80% 70% 60% 50% Menos del 50%

Resultados del trabajo realizado:

Tiempo de realización de su trabajo:

Eficiencia en sus labores:

Conclusiones:

Observación personal:

3.- Decisión (admisión o rechazo).

Con base al resultado de la entrevista y las evaluaciones se tomará la decisión de promover o no al candidato. También nos ayudará a elegir si tenemos dos o más candidatos para el puesto; en el caso de que la promoción de puestos no se llegue a cubrir entonces se hará uso de las fuentes externas de reclutamiento.

Medio de reclutamiento (fuentes externas).

1.- Solicitud de empleo.

Esta solicitud deberá ser llenada por todos aquellos candidatos que se interesen por ingresar a la empresa, este será el primer paso en el procedimiento de selección de personal. La solicitud deberá de proporcionar datos importantes acerca del candidato como son nombre, dirección, registro federal de causantes, número de afiliación al IMSS, escolaridad, datos familiares, experiencia profesional, etc.

Esta información debe ser clara y verídica, ya que las fases iniciales de la selección de personal se basará en la información contenida en la solicitud.

La información proporcionada deberá ser verificada por el personal encargado de dicha función.

2.- Entrevista inicial.

Esta entrevista se basará fundamentalmente en la requisición de puesto y en el perfil del candidato, para lo cual será útil la solicitud de empleo.

Se debe dar la importancia necesaria a la entrevista y deberá efectuarse correctamente ya que de esta manera se podrá obtener la información necesaria para saber si el candidato es idóneo para cubrir la vacante, por lo tanto se deben cuidar detalles en la entrevista como son la preparación, ambiente, desarrollo, cierre y evaluación de la misma. Es decir se debe establecer el plan adecuado de cómo se realizará la entrevista, la información que es necesaria recabar y cómo lograr que el candidato proporcione dicha información, las entrevistas deben ser dirigidas y a la vez establecer el ambiente adecuado para la misma.

Aquí se conocerán los aspectos profesionales y particulares del candidato, dando también a conocer a qué se dedica la empresa y cuál es el cargo o puesto que se debe cubrir.

FORMATO DE UNA ENTREVISTA INICIAL (puntos a evaluar)

Nombre _____ Sexo F ___ M ___

Escolaridad _____ Edad _____

Candidato al cargo de: _____

Tiempo de duración de la entrevista: _____

Persona que efectuó la entrevista: _____

Puntos a evaluar: _____

Historia educacional: _____

Experiencia profesional: _____

Aspiraciones y planes para el futuro: _____

Intereses recreativos y sociales: _____

Estado físico: _____

Fluidez verbal: _____

Seguridad aparente: _____

Presentación física: _____

Autoevaluación: _____

Situación financiera: _____

Comportamiento en la entrevista: _____

Conclusiones: _____

3.- Decisión (si continúa o rechazo).

Una vez efectuada la entrevista es necesario tomar una decisión acerca del candidato para establecer si éste continúa con el proceso de selección o si se le rechaza esto dependerá de las características del candidato, de su comportamiento durante la entrevista, etc., si cubre los requisitos continuará con el procedimiento.

4.- Exámenes técnicos.

En este tipo de exámenes el objetivo que se persigue es evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio de determinadas labores, por lo cual se puede aplicar exámenes de conocimientos generales o específicos, éstos últimos se aplicarán cuando van dirigidos a determinados puestos que requieren de una serie de conocimientos especializados para desarrollar las actividades propias del puesto, por lo cual se pueden utilizar diversas técnicas como son alternativas simples, completar espacios en blanco, preguntas rígidas, asociaciones, ordenación, selección simple, redacción, etc.

5.- Decisión (si continúa o rechazo).

Una vez aplicados los exámenes técnicos se deberán evaluar y por medio de los resultados podremos decidir si el candidato cubre los conocimientos requeridos para ocupar la vacante, si son adecuados el candidato podrá seguir con el procedimiento, de no ser así se le rechazará para el puesto solicitado, pero debe de tomarse en cuenta al candidato para otros puestos que pudiesen surgir posteriormente dentro de la empresa y para ello deberá mantenerse en cartera.

6.- Exámenes psicométricos.

Estos exámenes se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajo es decir en este tipo de exámenes se busca conocer cuáles son las capacidades, aptitudes, intereses o características del candidato para desarrollar determinado trabajo, tomando en consideración que una actitud es la predisposición de una persona para aprender y la capacidad es la habilidad actual de la persona para realizar determinada actividad.

Comenzaremos por definir lo que es una prueba psicológica: "Una prueba

psicológica es una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que manipulada estadísticamente permite clasificar a los sujetos tipológica o cuantitativamente".⁴⁰

La aplicación de dos o más pruebas las cuales van a evaluar los diversos aspectos o características del comportamiento, es decir, la batería de exámenes por aplicar estarán dadas en función a aspectos importantes como son: el tiempo, el costo y la persona que deberá aplicar dicha batería de exámenes.

En cuanto al tiempo es necesario conocer las necesidades que tiene la empresa para cubrir la vacante. Otro aspecto a considerar es el costo ya que la aplicación de éstos dependerá de el tipo de exámenes que sean requeridos y en esto va implícito el costo. Por último se debe contar con el personal adecuado, ya que debe ser un profesionalista que pueda aplicar e interpretar el examen adecuadamente.

De acuerdo al tipo de empresa que estamos analizando y conforme a sus necesidades hemos dividido la batería de exámenes a aplicar en dos grupos, siendo éstos los de inteligencia y rasgos de personalidad.

Para la medición de inteligencia se utilizarán el Test de Raven y el Test de Dóminos y para medir los rasgos de personalidad se ocuparán los Test de Frases incompletas y el Test de apreciación (Dibujo de la figura humana).

Es necesario definir lo que es la inteligencia y la personalidad:

" La inteligencia es la capacidad global del individuo para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente".⁴¹

" La personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su peculiar ajuste al ambiente, su conducta y su modo de pensar característicos".⁴²

El Test de Raven es una prueba no verbal que se puede aplicar individual y colectivamente en un período de 30 a 60 minutos; se utiliza como primer examen de la capacidad intelectual en la selección de personal. Con este Test se estimula la capacidad del individuo de acuerdo a su edad (superior, superior al término medio, término medio, inferior al término medio, deficiente intelectual).

El Test de Dóminos es un examen no verbal que tiene como finalidad establecer la capacidad del sujeto para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

⁴⁰ Morales María Luisa, Psicometría aplicada, P.C. 17.

⁴¹ Facultad de Psicología de la U.N.A.M., Técnicas de evaluación de la personalidad, P.C. 51.

⁴² Facultad de Psicología de la U.N.A.M., Técnicas de evaluación de la personalidad, P.C. 50.

A través de los Test de inteligencia se puede medir la capacidad que tiene un individuo, los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida y de que manera puede seguir con su aprendizaje, cualquier desorden intelectual que pueda tener, etc.

El Test de Frases Incompletas es una prueba proyectiva que presenta al sujeto una serie de frases incompletas, las cuales debe completar; el individuo reflejará sus deseos, sus temores, sus actitudes, sus pensamientos y sentimientos conscientes, preconscious e inconscientes.

El Test de Apreciación consiste en hacer dibujar al individuo una figura humana, en esta se toma en cuenta la presencia o ausencia de diversos elementos que rodean a la persona. Se puede conocer como es el sujeto en sí, la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad.

Con los Test de personalidad se exploran los aspectos no intelectuales de la persona, es decir, aspectos afectivos, la manera en cómo se desenvuelve el individuo, las características que posee, etc.

Otros exámenes que pueden ser de utilidad para esta empresa son:

Nombre del examen	Puesto
a) WAIS	Jefatura y Gerencia

Consta de una evaluación acerca de información dirigida a la cultura general de la persona; comprensión; aritmética; retención de dígitos; vocabulario; relación de claves con números; figuras incompletas; diseño de cubos; ordenación de dibujos; composición de objetos.

Este examen es de gran utilidad, pero hay que considerar que su costo de aplicación es elevado y debe ser aplicado necesariamente por un profesionalista.

Nombre del examen	Puesto
b) Diversos	Jefe administrativo

b.1) Inventario de personalidad.

Seleccionar determinadas características personales que se asemejen con el candidato. Ayuda a conocer con que personalidad se identifica el individuo.

b.2) Perfil de personalidad.

Esta formado por una lista de características, de entre las cuales la persona que resuelve dicho examen debe elegir la que le sea más afín.

b.3) Descripción de la eficiencia y adaptabilidad del líder (Lead self).

Se debe seleccionar una alternativa dentro de situaciones dadas, es decir cómo procedería la persona en dichas circunstancias.

b.4) MOSS.

Se obtendrá como resultado de la aplicación de este examen el tipo de jefe que es esta persona, es decir su comportamiento ante un subordinado.

Una vez que hemos definido que tipos de exámenes pueden proporcionar la información útil para la organización para cubrir una vacante, se debe dividir al personal administrativo y operativo.

El personal administrativo lo integran los administradores, contadores, auxiliares administrativos y las secretarías, y el personal operativo esta formado por los cajeros, meseros, garroteros y el personal de seguridad; con base a éstos puestos se debe cubrir determinado perfil, es decir, contar con determinadas características para poder cubrir el puesto vacante. A continuación mencionaremos algunos perfiles de puesto que ayudaran a determinar que tipo de Test se debe aplicar en cada caso.

PERFIL DE PUESTO:

Puestos administrativos:

Administrador:

Debe contar con conocimientos especializados de la carrera de Lic. en Administración, tener la capacidad suficiente para actuar eficientemente bajo condiciones de presión, saber dirigir a personas bajo su cargo, ser líder, tener iniciativa para actuar, tener capacidad para tomar decisiones, deseos de superación y desarrollo.

Contador:

Tener conocimientos en la Lic. de Contaduría, tener la capacidad para dirigir la situación financiera de la empresa, tener determinada experiencia en su campo y en el caso de requerir una edad determinada cubrirla, ser una persona responsable y honesta.

Auxiliar administrativo:

Ser estudiantes de carreras administrativas o afines, de contabilidad, o de computación, según sea el caso, ser personas con iniciativa y ganas de superación tanto profesional como personal, contar con las habilidades necesarias para desempeñar determinadas labores.

Secretaria:

Conocimientos específicos como taquigrafía, mecanografía, ser eficiente, contar con buena ortografía, tener capacidad de comunicación, ser bilingüe de ser necesario y tener una buena presentación.

Puestos operativos:**Cajeros:**

Tener habilidad en el manejo de cajas registradoras, determinados conocimientos contables, contar con experiencia en el ramo, ser una persona honesta, responsable y eficiente.

Meseros:

Tener experiencia en el campo, habilidad en el servicio a clientes, capacidad de coordinación con sus compañeros, eficiente y con disponibilidad de tiempo según sea requerido, no ser conflictivo.

Garroteros:

Tener experiencia en el ramo, habilidad de servicio al cliente, capacidad de coordinación con sus compañeros, ser cordial y sociable.

Personal de seguridad:

Tener capacidad de mando, capacidad para la resolución de situaciones conflictivas, contar con experiencia en el campo, persona segura de sí misma, saber tomar decisiones en situaciones adversas.

7.- Decisión (si continúa o rechazo).

Con base a la evaluación que se haga de los exámenes psicométricos se determinará si el candidato cubre las características para el puesto que al unirlas con el examen técnico y la primera entrevista se observará si será adecuado el candidato o no para la empresa y de esta manera decidir si el candidato continúa o se le rechaza.

8.- Investigación socioeconómica.

Esta investigación consistirá en verificar las condiciones socioeconómicas del candidato, para ello se puede efectuar una visita al domicilio de la persona o hacer una investigación de tipo telefónica con base a la información que haya proporcionado dicho candidato. Esta información será útil para saber en que medio se desenvuelve el candidato.

**FORMATO DE UNA INVESTIGACION
SOCIOECONOMICA**

- Nombre: _____
Domicilio: _____
Teléfono: _____
Edad: _____
Sexo: _____
Escolaridad: _____
- a) Ubicación del domicilio _____
b) Vive en: _____
Casa propia _____ Casa rentada _____ Departamento _____ Otros _____
c) Vive con: _____
Padres _____ Hermanos _____ Cónyuge _____ Hijos _____ Conocidos _____
d) Número de miembros de la familia _____
e) Número de habitaciones o dormitorios _____
f) Número de baños _____
g) Cuenta con: _____
Servicios Públicos: Si / No
Jardín: Si / No
Garage: Si / No
Patio: Si / No
h) Número y clase de aparatos eléctricos: _____
Televisión _____
Estéreo(s) _____
Hornos de microondas _____
Antena parabólica _____
Videocasetera(s) _____
Cablevisión _____
i) Automóvil(es), Número y modelo _____

j) Ingresos mensuales totales de la familia _____
k) Ingresos mensuales del padre _____
l) Ingresos mensuales de la madre _____
m) Ingresos de los demás miembros de la familia _____
n) Monto total de gastos mensuales _____
o) Pertenece a algún club social o cultural? Cuál? _____

9.- Examen médico.

Estos exámenes son muy importantes para informarnos de cuáles son las condiciones físicas del candidato en cuestión es decir saber si tiene alguna enfermedad que pudiese afectar sus labores.

Para la elaboración de éstos exámenes se puede pedir ya sea una carta de salud o en su caso hacer un contrato con laboratorios especializados para que efectúen los mismos.

HISTORIA CLINICA:

Es necesario en primera instancia contar con la Historia Clínica del paciente, en este caso el candidato. La Historia Clínica consta de:

- **Ficha identificación:**
Que debe contener: nombre, edad, lugar de origen, lugar de residencia, domicilio actual, escolaridad, ocupación y religión.
- **Antecedentes Heredofamiliares:**
Es decir los provenientes de los abuelos paternos y maternos, padres, tíos, hijos, familiares cercanos.
Enfermedades y desde cuando se padecen, cómo se controlan.
Fallecimiento de familiares, su edad y causa de muerte.
- **Antecedentes personales no patológicos:**
Habitación, de que material son el techo, paredes y piso; ventilación e iluminación de esta; saber si se cuenta con servicios intradomicilíarios como son agua y luz; disposición de excretas (drenaje); forma de desechar la basura.
Cuadro de vacunación; alcoholismo; tabaquismo; higiene; cambio de ropa; alimentación.
- **Antecedentes Gineco-obstétricos (en el caso de las mujeres):**
Menarca, ritmo FUR, embarazos, partos, abortos, cesáreas, inicio de vida sexual activa, métodos de planificación familiar.
- **Antecedentes personales patológicos:**
Enfermedades padecidas desde el nacimiento.
Internamientos a hospitales.
Transfusiones, intervenciones quirúrgicas, traumáticos, alérgicos.
- **Padecimiento actual:**
Por lo que consulta el paciente, o en su caso las enfermedades detectadas en la actualidad.

- Interrogatorio por aparatos y sistemas:
Digestivo, respiratorio, cardiovascular, genitourinario, nervioso, endócrino, musculoesquelético.
- Exploración física:
Habitus exterior, cráneo, cuello, tórax, abdomen, genitales, extremidades.
- Métodos auxiliares de diagnóstico:
Laboratorio y gabinete.
- Diagnóstico.
- Tratamiento.

EXAMENES MEDICOS:

- Examen general de orina:
Sirve para confirmar infecciones, diabetes, cálculos, heoplasias.
- Biometría Hemática:
Confirma anemia, datos de infección (origen de la infección viral, bacteriano o parasitario), procesos mieloproliferativos (leucemias).
- Química Sanguínea:
Confirma diabetes, insuficiencia renal, hepatitis, cirrosis, procesos obstructivos de vías biliares, tiempos de coagulación.
- Radiografía del tórax:
Confirma tuberculosis pulmonar, neumonías, crecimiento del corazón, fracturas, alteraciones de partes blandas.
- Electrocardiograma:
Sirve para leer o estudiar ritmo cardiaco, eje cardiaco, frecuencia cardiaca, arritmias cardiacas, bloqueos cardiacos, infartos cardiacos, alteraciones diversas (electrolitos, intoxicaciones por algunos medicamentos).

La realización de los exámenes médicos dependerá del puesto que se cubra, es decir todos los candidatos deberán cubrir la historia clínica y una revisión general con el médico; para puestos operativos y de nivel funcionario se realizará una toma de muestras de sangre y orina; y para puestos de nivel ejecutivo aparte de los anteriores se debe tomar una toma de tele de tórax y electrocardiograma, debido a las presiones a las que se ven expuestos.

10.- Decisión (si continúa o rechazo).

Con base a los resultados de los exámenes médicos se tomará la decisión de que el candidato continúe o se le rechace, el rechazo se dará en el momento en que la persona tenga alguna enfermedad que interfiera en la eficiencia de sus labores.

11.- Entrevista de evaluación.

Esta entrevista se realizará para informar al candidato de los resultados de sus exámenes, se le indicará que debe efectuar una última entrevista en el área en que se solicitan sus servicios.

12.- Entrevista en el área solicitante.

Esta entrevista será efectuada por la persona interesada en cubrir la vacante, es decir el jefe de dicho puesto, aquí esta persona decidirá si el candidato se queda con el puesto o si prefiere realizar una entrevista a otro candidato.

13.- Admisión.

Una vez efectuados todos los exámenes y pasar por todas las entrevistas favorablemente el candidato será aceptado en la empresa, para lo cual se seguirá el procedimiento de contratación, es importante señalar que cuando el candidato ingrese a la empresa pase por un programa de inducción para que este conozca la empresa, a sus compañeros, y se integre a la organización.

CONCLUSIONES.

México es un país que cuenta con un gran número de empresas pequeñas y medianas y muchas veces por su tamaño no se presta la atención adecuada a la importancia que tiene un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo que es necesario crear una conciencia en los directivos de dichas organizaciones para que hagan énfasis en este punto.

El elemento humano en cualquier compañía es parte fundamental para su funcionamiento, por lo que se le debe dar la prioridad requerida.

Las empresas requieren de personal bien seleccionado para que pueda cumplir con sus objetivos, gente que concuerde con la filosofía de la organización, personas que busquen su desarrollo profesional y de esta manera contribuyan al crecimiento y desarrollo de la compañía misma, las organizaciones necesitan de elemento humano capaz de comprometerse y afrontar retos para buscar el liderazgo y encaminar a la empresa al éxito.

La Administración de Personal juega un papel fundamental en éstos procesos ya que tiene a su servicio técnicas que ayudan a mantener al elemento humano en las condiciones óptimas para realizar su trabajo.

Nuestro país vive una época en la que es indispensable que se cuente con personas capacitadas para sus trabajos, ya que se aproxima una fuerte competencia con países industrializados, y por lo tanto la gente mexicana debe estar preparada para ello al igual que las empresas, y el éxito de éstas últimas depende en gran medida de la gente que las integra.

Con base a la situación económica de México es de vital importancia que se otorgue un impulso a las microempresas, empresas pequeñas y medianas ya que éstas son grandes fuentes generadoras de empleo.

A través de los datos consultados en este seminario de investigación, se puede observar que en su mayoría están basados en la experiencia de empresas de países altamente tecnificados por lo cual mucha de esta información no es aplicable en México y lo que se ha hecho es tratar de adaptar procedimientos y técnicas a las empresas nacionales por lo cual consideramos que es muy necesario que el administrador mexicano se interese en aportar sus conocimientos e ideas para ser aplicadas en empresas nacionales.

Se puede concluir que en la empresa investigada no se lleva un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal ya que como lo hemos podido observar éstos sistemas son muy completos y requieren de recursos humanos especializados y contar con los recursos económicos capaces de solventar el

costo de aplicación de este tipo de sistemas por otra parte se ha observado que no se cuenta con personal altamente capacitado para desempeñar éstas funciones debido a que en la empresa no existe una conciencia de la importancia de seleccionar adecuadamente al personal.

Como se ha mencionado el elemento humano es muy complejo por lo que se requiere que se hagan diversos tipos de exámenes para tratar de conocer las características de los candidatos y en un momento dado ver su compatibilidad con los objetivos, propósitos y filosofía de la organización.

El costo de éstos sistemas es un factor determinante para su aplicación, ya que muchas empresas no cuentan con una solvencia económica lo cual les impide ponerlos en práctica pero se debe considerar que el elemento humano es de vital importancia en las empresas y depende en gran medida de este el funcionamiento de las organizaciones, por ende es relativo dicho costo puesto que un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal traerá enormes beneficios a la compañía debido a que se puede tener mayor certeza en que contamos con personal calificado, capacitado, etc., y que traerá consigo nuevas ideas, conocimientos, y experiencia en su área que pueden ser muy benéficos para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Debemos de contar con gente consciente de la situación y realidad de México para que de esta manera se puedan enfrentar los enormes retos que se nos presentan. México juega un papel sumamente importante en la situación económica mundial por lo tanto se debe contar con gente altamente especializada y capacitada para poder competir con grandes potencias tanto en un nivel de producción como de conocimientos y capacitación del mismo personal.

BIBLIOGRAFIA.

- A. FLEISHMAN EDWIN;
ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL PERSONAL;
EDITORIAL TRILLAS;
MEXICO, 1976.
- A. MEYERS CHARLES, PIGORS PAUL;
ADMINISTRACION DE PERSONAL;
4ª EDICION, EDITORIAL C.E.C.S.A.;
MEXICO, 1985.
- ARIAS GALICIA FERNANDO;
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS;
4ª EDICION, EDITORIAL TRILLAS;
MEXICO, 1989.
- B, FLIPPO EDWIN;
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL;
INSTITUTO DE PROMOCION ORGANIZACION SUIZO-COLOMBIANO;
EDITORIAL MC. GRAW HILL;
MEXICO, 1978.
- CHIAVENATO IDALBERTO;
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS;
EDITORIAL MC. GRAW HILL;
MEXICO, 1978.
- CHRUDEN HERBER J. Y W. SHERMAN ARTHUR;
ADMINISTRACION DE PERSONAL;
EDITORIAL C.E.C.S.A.;
MEXICO, 1986.
- FACULTAD DE PSICOLOGIA DE LA U.N.A.M.;
TECNICAS DE EVALUACION DE LA PERSONALIDAD.
- FRENCH L. WENDELL;
ADMINISTRACION DE PERSONAL;
EDITORIAL LIMUSA;
MEXICO, 1983.
- FRENCH L. WENDELL;
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS;
EDICIONES CIENCIA Y TECNICA S.A.;
MEXICO, 1987.

- H. HAWK ROGER;
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL;
EDICION TECNICA;
MEXICO, 1968.
- HERNANDEZ SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN;
ADMINISTRACION DE PERSONAL.
- MORALES MARIA LUISA;
PSICOMETRIA APLICADA.
- ORTUETA LUCAS;
TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL;
EDITORIAL LIMUSA-WILEY;
MEXICO, 1969.
- REYES PONCE AGUSTIN;
ADMINISTRACION DE PERSONAL;
EDITORIAL LIMUSA;
MEXICO, 1971.