



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"Cuautitlán"



"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA MEDIANA"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE,
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A,

EFRAIN ACUÑA GUTIERREZ

Asesor: Lic. Marcela Angeles Dauahare

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

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.

I N D I C E

OBJETIVO

HIPOTESIS

INTRODUCCION

CAPITULO I LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

	Pág.
1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.-----	1
1.2 La Administración de Recursos Humanos en México. -----	4
1.3 El Reclutamiento y la Selección. -----	6
1.3.1 Inducción. -----	6
1.3.2 Capacitación y Adiestramiento. -----	7

CAPITULO II PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1 Definición de Reclutamiento. -----	8
2.1.1. Fuentes Internas. -----	9
2.1.2 Fuentes Externas. -----	11
2.2 Definición de Selección. -----	16
2.2.1 Principios de Selección de Personal. -----	17
2.2.2 Técnicas de Selección. -----	19
2.2.2.1 Solicitud de Empleo. -----	21
2.2.2.2 Entrevista Inicial o Preliminar. -----	23
2.2.2.3 Pruebas Psicológicas y o Prácticas. -----	28

		Pág.
2.2.2.4	Exámen Médico. -----	31
2.2.2.5	Estudio Socioeconómico. -----	33
2.2.2.6	Contratación. -----	35
2.3	Inducción. -----	39
2.4	Capacitación y Adiestramiento. -----	41

CAPITULO III LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA.

3.1	Concepto de la Mediana Empresa. -----	44
3.2	Características. -----	46
3.3	Criterios para la Clasificación. -----	48

CAPITULO IV CASO PRACTICO.

	Conclusiones. -----	60
	Recomendaciones. -----	63
	Anexos. -----	
	Bibliografía. -----	

OBJETIVO

Proporcionar métodos y técnicas de reclutamiento y Selección de personal adecuado a los requerimientos de la Mediana Empresa.

HIPOTESIS

Una Empresa Mediana que carece de métodos y técnicas de reclutamiento y selección de personal, no podrá tener coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos existentes dentro de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha decidido efectuar una investigación a una Empresa Mediana Textil que se encuentra en proceso de estructuración orgánica, ya que requiere de un proceso de reclutamiento y selección de personal perfectamente definido para que el personal se encuentre integrado a la misma.

INTRODUCCION

El Reclutamiento y Selección de Personal es tan importante dentro del ámbito Empresarial como generador de resultados positivos.

En la época actual en que vivimos se necesita de un buen reclutamiento de selección de personal, procediendo con cautela para no cometer errores en la contratación de empleados.

Se consideró el tema proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa mediana, ya que se ha observado que la mayor parte de los problemas de las Empresas, se deben a las actitudes mal dirigidas a un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, esto dá lugar a un mal desarrollo laboral y por consiguiente hace que no se logren los objetivos de la Empresa.

Ahora bien con la investigación que se realizó a una Empresa Mediana Textil, se determinó que dicha Empresa carece de métodos y técnicas de selección de personal, encontrándose en proceso de Estructuración Organizacional.

La finalidad de esta investigación es básicamente proporcionar métodos y técnicas de reclutamiento y selección de personal, adecuado a los requerimientos de la mediana empresa.

La presente Tesis está dividida en cuatro capítulos:

En el capítulo uno se habla de la administración de los re

cursos humanos, antecedentes de la administración en México y en forma general del proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y adiestramiento.

El capítulo dos muestra el proceso de reclutamiento y selección de personal ofreciendo en forma mas detallada las fuentes de reclutamiento y las técnicas de selección.

En el capítulo tres nos referimos a la administración de -- los recursos humanos en la mediana empresa; hablando de las características que debe de reunir una mediana empresa, así como su criterio para clasificarlo según: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Finalmente dentro del capítulo número cuatro se realizó una práctica de campo; identificando el problema demarcando el fenómeno así como los objetivos del caso práctico, diseñando la investigación y aplicando un cuestionario de trece -- preguntas.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

I.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Cuando surge el capitalismo, causa la acumulación del capital individual y proliferan las asociaciones, pero en cambio decae el espíritu de ayuda mutua de los gremios.

A principios del siglo XIX, se originan cambios radicales en la economía de los países, con el uso de la máquina de vapor en la elaboración de productos, fabricándose estos en mayor cantidad, mejor calidad y a un mejor costo, trayendo como consecuencia la revolución Socio-Económico de todos los países que se industrializaron.

Un ejemplo de esta revolución fué la Industria Textil. Como efecto de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y su magnitud experimentaron un gran crecimiento de trabajo como consecuencia una mayor complejidad en su manejo. A fin de encontrar una solución FREDERICK TAYLOR, propuso un modelo de organización denominado funcional basado en el principio del trabajo y mediante el cual buscaba agrupar actividades semejantes bajo la coordinación de un especialista.

TAYLOR se dió cuenta de que la organización perdía considerablemente, si con anterioridad no seleccionaba a quienes-

fueran a desarrollar la tarea.

El sistema empleado hasta entonces, consistía en que los interesados llegaban al lugar de trabajo, a fin de localizar al capataz y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica.

TAYLOR buscó una mayor economía y eficiencia, por lo que -- propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de tener mejores resultados. Así surgieron las llamadas Oficinas de Selección.

A principios del siglo en Estados Unidos, las funciones de personal se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo: Quienes lo desarrollaban eran directamente los Jefes de Línea.

Con el tiempo, esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas, entonces se pensó en un especialista en el área.

En 1912 apareció en los Estados Unidos el Departamento de Personal en el concepto moderno, ya en 1919 en una decena de investigaciones en las Universidades de ese país, se daban cursos de Administración de Personal.

La Administración de Personal ha venido evolucionando según las necesidades de las Empresas Industriales, pues al manejar el elemento humano ha tenido un proceso evolutivo en -- sus relaciones obrero-patronales ya que denotan cambios diversos según las necesidades de las Empresas.

En los inicios de los recursos humanos solo era considera--

ble la existencia de esta actividad en las grandes Empresas no se consideraba como una función de primer orden.

A medida que pasó el tiempo las áreas de producción, ventas y finanzas, tuvieron su apogeo relegando la Administración de Personal a un segundo término.

En los últimos años, es cuando la Administración de los Recursos Humanos cobra una gran importancia de tal modo que ha pasado a ser un factor de vital presencia de las organizaciones modernas.

1.2 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos. Así vemos, en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo. Atendiendo a estas demandas los congregistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el Artículo número 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: La Ley Federal de Trabajo.

Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de Administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países.

Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por un alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado de las experiencias externas mediante un proceso de selección.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas,

les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fué entonces cuando -- precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto frente de ellos. El Departamento de Personal, que exclusivamente formulaba nóminas necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el - Sindicato.

La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que -- muchas de estas Instituciones desde su fundación reconocen la necesidad de la función de Administración de Recursos - Humanos.

1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Dentro del reclutamiento tenemos las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Considerando dentro de las fuentes de abastecimiento a -- los sindicatos, escuelas, familiares o recomendados de -- los trabajadores actuales, oficinas de colocación, la --- puerta de la calle y otras empresas.

Por lo que respecta a los medios de reclutamiento mencionamos la requisición al sindicato, solicitud oral o escrita, carta o teléfono, anuncios por el periódico y archivos de solicitudes muertas.

En la selección se busca entre los candidatos; los mejores para cada puesto, las etapas más usuales, y el orden en que suelen emplearse son las siguientes: hoja de solicitud, entrevista, pruebas, examen médico, estudios socio económico y por último la contratación.

1.3.1 INDUCCION.

La inducción del trabajador que ingresa a la empresa llevándolo personalmente con quién habrá de ser su jefe inmediato y presentándole con sus nuevos compañeros mostrándole los sitios que requiere conocer tales como las instalaciones de trabajo y el lugar de cobro.

1.3.2 CAPICITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Dentro de la capacitación podemos distinguir la capacitación que se le dá al obrero y el empleado, supervisores y ejecutivos.

Y en razón de los métodos empleados la capacitación se divide en dos aspectos directos e indirectos.

Dentro de los directos sus métodos son las siguientes: Clases (enseñanza sistemática dada por técnicos), cursos breves (en torno a temas específicos), becas (envíos a funcionarios y/o empleados a centros de enseñanza superior), conferencias (consiste en exposiciones de una a dos horas --- como máximo), y por último el método de casos (métodos que consisten en tomar como base casos concretos de la realidad de la propia empresa).

Capacitación indirecta, sus medios son: Mesas redondas (el mejor medio para el estudio de problemas prácticos), publicaciones (las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada), por último los medios audiovisuales (la utilización de películas filmicas y carteles). En lo que respecta al Adiestramiento: Ante todo el adiestramiento se presenta al obrero o empleado nuevo, en los casos de cambios de puesto, por cambios de sistemas y para corrección de defectos de producción de un trabajador.

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.

Según CHIAVENATO IDEALBERTO (1) define el reclutamiento --- como: "Un conjunto de procedimientos que tienden a traer -- candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar - cargos dentro de la Empresa mediante el cual la organiza--- ción divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportu nidades de empleo que pretenden llenar".

Según CHRUDEN/HERBERT (2) define al reclutamiento como: "El reclutamiento de personal requiere de la investigación de - todas las fuentes posibles de candidatos tanto internos --- como externos, para el propósito de que los individuos cali ficados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futu ra de nuevos puestos".

Se puede decir que el reclutamiento es un proceso de capta ción de individuos calificados y capaces de ocupar dentro - de una organización un puesto.

El reclutamiento de personal requiere de investigación de - todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internos -- como externos, para el propósito de que los individuos sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos- puestos.

(1) Chiavenato Idealberto "Administración de Recursos Humano- nos". Ed. Interamericana. México 1988, pág. 173.

(2) Chruden/Herberth "Administración de Personal". Decima - cuarta impresión. México 1989, Ed. Continental, pág.113

2.1.1 FUENTES INTERNAS.

Las fuentes internas más cercanas a la propia organización se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal; el uso de las fuentes internas sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción --- para los empleados, puede ser beneficioso para la moral -- del Empleado y puede ser que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de -- sus empleados.

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

- Es más económico para la Empresa, ya que evita gastos -- con anuncios en los periódicos, o los honorarios de las Empresas especializadas en reclutamiento.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado, ser transferido de inmediato y evitar las demoras -- frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, pues el -- candidato ya es conocido, evaluado durante cierto período de tiempo y sometido al concepto de los Jefes directos.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a la oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura --

promoción.

- Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la Empresa en términos de entrenamiento y perfeccionamiento de personal, que muchas veces, solo tienen sus retornos cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

Algunas desventajas del reclutamiento interno.

- Si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae como consecuencias diversas; apatía, de sintérés, o aún la desvinculación de las organizaciones para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.
- Puede generar un conflicto de interés, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizan aquellas oportunidades, cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron ningún ascenso en la organización.

2.1.2 FUENTES EXTERNAS.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea con candidatos externos que son atraídos por técnicas de reclutamiento aplicadas. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos. Otras sólo pueden utilizarse para cierto tipo de puestos. Tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas dependerán del tamaño de la organización, -- sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas son las siguientes:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa.
- Anuncios en la portería de la Empresa.
- Contactos con las Universidades, Escuelas, Agrupaciones - Estudiantiles etc.
- Conferencias y charlas en Universidades y Escuelas.
- Contacto con las Empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes para reclutamiento en otras Ciudades.

- Contacto con sindicatos y asociaciones de clase.
 - Consulta a los archivos de los candidatos. Los candidatos que se presentan espontáneamente o que no sean considerados en reclutamientos anteriores, deben tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en la sección de reclutamiento. El sistema de archivo puede ser hecho por el cargo o el área de actividad.
 - Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa. También es un procedimiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de rendimiento. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar está utilizando un medio de lo más eficiente y el más amplio aspecto de cobertura.
 - Aviso en la portería de la Empresa es un sistema de bajo costo pero cuyo rendimiento y rapidéz en los resultados dependerán una serie de factores, como la localización de la Empresa, proximidad de fuentes de reclutamiento, visulización fácil de los anuncios, facilidad de acceso.
 - Contacto con Universidades y Escuelas. Algunas Empresas desarrollan este sistema continuamente, como programa institucional para intensificar la presentación de los candidatos.
 - Contacto con otras Empresas que actúan en el mismo mercado. En función de cooperación mútua.
- En algunos casos, contactos interempresas llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento.

- to, financiados por un grupo de Empresas.
- Anuncios en periódicos y revistas. El anuncio en periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público en general y su discriminación depende del grado de selectividad que pretenda aplicar.
 - Agencias de reclutamiento. Con el fin de ayudar a las Empresas pequeñas, medianas o grandes han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal.
 - El reclutamiento a través de agencias es uno de los más caros, aunque se ha compensado por los factores de tiempo y rendimiento. La mayor parte de las agencias cobran una cuota correspondiente a un salario del empleado admitido por sus servicios de reclutamiento.
 - Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos ya está bastante explotado, la Empresa puede dirigir el reclutamiento a otras Ciudades o localidades, para ello, el personal de la sección de reclutamiento efectúa viajes, instalados en algún hotel ofreciendo promociones por la radio y por la prensa locales, los candidatos reclutados deben ser transferidos a la Ciudad donde está situada la Empresa, mediante una serie de beneficios y garantías.
 - Contacto con Sindicatos y Asociaciones de clase, tiene -

la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento y sirve como estrategia de apoyo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Las principales ventajas que aporta el reclutamiento externo son:

- Experiencias nuevas a la organización, sangre nueva, nuevas ideas, con el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Algunas desventajas del reclutamiento externo.

- Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El período de tiempo que se gasta con la elección y movilización de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento con atracción y pre-

sentación de los candidatos; no es pequeño y mientras más elevado sea el nivel del cargo, mayor será la extensión - de ese período.

El período de tiempo empleado en el reclutamiento externo varía no solamente en función del nivel jerárquico del -- cargo considerado, sino también de otros factores como:

- Área de actividad o tipo de especialización del cargo.
- Fuentes de reclutamiento escogidas.
- Local donde ésta situada la empresa.
- Política de personal adaptada por la empresa.
- . Así, mientras más elevado sea el cargo, con mayor anticipación deberá adaptar la empresa el requerimiento de empleados para que la selección de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencias en la prestación de sus servicios.
- . Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en -- anuncios diarios, honorarios de agencias de reclutamiento.
- . En principio es menosseguro que el reclutamiento interno - pues los candidatos externos son desconocidos.

2.2 DEFINICION DE SELECCION.

Según CHIAVENATO IDEALBERTO (3) "La selección de recursos humanos, se define como la aceptación del hombre 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".

Según CHRUDEN/HERBERT (4) "La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar - las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de las solicitudes con las especificaciones del puesto".

Según FERNANDO ARIAS GALICIA (5) "La selección de recursos humanos se define como un procedimiento para encontrar al - hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelvan para contribuir, de esta manera, a los propósitos de esta organización".

(3) CHIAVENATO IDEALBERTO, Ob cit. pág. 201.

(4) CHRUDEN/HERBERT. Ob cit. pág. 133.

(5) FERNANDO ARIAS GALICIA "Administración de Recursos Humanos, cuarta edición, Edit. Trillas, México 1989, pág. 257.

2.2.1 PRINCIPIOS DE SELECCION DE PERSONAL.

COLOCACION:

Una de las funciones del Departamento de Selección de Personal es tratar de incrementar los recursos humanos por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así mismo si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

ORIENTACION:

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (Lo cual implica un cambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ellas en alguna oficina dedicada a esta tarea, así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo; en adición de dominar las técnicas de selección). O hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que sea la causa de no aceptación etc.

ETICA PROFESIONAL:

La decisión del seleccionador puede afectar la vida futura de un candidato si no es aceptado, si se le coloca en algún puesto para el cual no tiene, habilidades, para el cual no tiene más capacidad de la necesaria, etc. Son -- circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que por lo tanto, pueden - afectar negativamente a la organización, es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que - sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente - la vida de otras personas, siendo esta una gravísima responsabilidad.

2.2.2 TECNICAS DE SELECCION.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez como la siguiente alternativa.

RECOLECCION DE INFORMACIONES SOBRE EL CARGO

La recolección de informaciones respecto al cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo, son las informaciones de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer, es así como el proceso de selección se concentrará en la investigación de esos requisitos y en las características de esos candidatos que se presenten.
- Aplicación de la técnica de incidentes críticos, que consiste en la anotación sistemática y del criterio que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando, los que producirán un mayor ó menor desempeño en el trabajo. Esta técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (Que mejoran el desempeño) y las indeseables (Que empeoran el desempeño). En los futuros candidatos.
- Análisis de solicitud de empleo, que consiste en la veri

ficación de los datos contenidos en la solicitud de empleo, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer.

Principalmente cuando la Empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde especificar esos requisitos y esas características.

Todo el esquema de selección se basará en esos datos.

- Análisis del cargo en el mercado, cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la Empresa no tiene alguna definición, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en Empresas similares cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

2.2.2.1 SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que serán recibidos, así como la manera de que sean tratados, contribuirá a tal grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Así mismo se recomienda, una sala de espera confortable, - iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos-privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, - se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (Nombre, edad, sexo, domicilio, estado civil, INSS, registro federal de causantes etc.).

Estructura familiar y sus características económicas; nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos - del solicitante. ¿Cuántos viven con él, o con quién vive?- participación económica en el mantenimiento del hogar, ---

aquéllos que sólo lo hagan parcialmente, jóvenes solteros.

Antecedentes de trabajo: Empresa en que ha trabajado, -- puesto que ocupó; tiempo en que estuvo trabajando; sueldo que percibía; motivos de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos.

Estudios: primaria, secundaria, bachillerato, carreras, -- idiomas que habla, lee o escribe, otros conocimientos -- técnicos.

Puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel el cual se están aplicando, es deseable tener tres formas diferentes; para niveles de ejecutivos, niveles de empleados y niveles de obreros. De no ser posible --- esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

2.2.2.2 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

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 conocida como entrevista de fondo, teniendo un valor incalculable, sólo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador, pero éste puede hacerse en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos en ello. La entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: Apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos de manera manifiesta no -- reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, las remuneraciones ofrecidas, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

DEFINICION DE ENTREVISTA

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, la que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar aptitudes, y en virtud de los cuales se tomen determinadas decisiones.

ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista es una conversación que implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, - que van a ejercer una acción recíproca representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del - entrevistado y del nivel a que se esta seleccionando paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una auto-crítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que se recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, de mangas de camisas, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; - mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, -- puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

FASES DE LA ENTREVISTA

Rapport, es una etapa de la entrevista que tiene como -- propósito disminuir las tensiones del solicitante y aun en sentido estricto el rapport debe reinar durante todo esto, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas - que no pongan en tensión al candidato, el interés es escucharle y por lo contrario las interrupciones, etc. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el rapport el hecho de que el entrevistador explique antes -- las características de la organización, sus prestaciones, el horario, etc.

El propósito del rapport es romper el hielo.

CIMA

Se refiere a la realización de la entrevista propiamente. Historia laboral, aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, sus in--

gresos económicos, sus actitudes hacia las autoridades - (Jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, de manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos.

Historia personal. La información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante, la información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo -- tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos del mundo y de la vida en general nos dá la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo.

Tiempo libre. Aquí se esta buscando obtener información entre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canalizar sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo. Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

CIERRE

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entree

vista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma.

Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; - lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador, del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, es un estímulo para -- buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más -- adecuado de sus recursos.

INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir -- ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe de ser claro, concreto e intelegible para quién posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

2.2.2.3 PRUEBAS PSICOLOGICAS Y/O PRACTICAS

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido posiblemente en la selección de personal.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que se le destina o el que pretende. Las pruebas son necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal. Podemos ante todo, dividir las en pruebas de aptitud de capacidad y de temperamento-personalidad.

Entre las pruebas de actitudes existen las de imaginación, atención, memoria y habilidad manual.

Entre las pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad-mecánica, etc.

Entre las pruebas de temperamento-personalidad, son las más difíciles de aplicar y menos confiables, por que, ordinariamente, sólo manejados por un psicólogo pueden tener validez.

Las pruebas o test de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos

tos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

FORMAS DE APLICAR EL TEST

ORALES. Por medio de preguntas y respuestas variables.

ESCRITAS. Por medio de preguntas y respuestas escritas.

DE REALIZACION. Por medio de la ejecución de un trabajo.

Una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo.

En cuanto a la área de conocimientos las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general o específicas, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y de particulares directamente relacionados con el cargo de referencia.

En cuanto a la forma como son elaborados, las pruebas de conocimientos son:

- Tradicionales, de tipo disertivo, explosivo.
- Objetivos, por medio de test objetivos, y
- Mixtos, cuando utilizan tanto la forma tradicional --- como la objetiva.

La relación de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro Jefe Inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia la boral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a cono

cimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección deberá tenerse toda una buena batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro Jefe Inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbra(n) hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

El tiempo máximo que debe durar una prueba es de 120 minutos; y si se sobrepasa, lo aconsejable es hacerla en dos sesiones, dando lapso de descanso igual a la sexta parte del tiempo total del examen.

2.2.2.4 EXAMEN MEDICO

El exámen médico suele ser de los finales en el proceso - de selección debido a que puede ser costoso y por que --- debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

El exámen médico reviste una importancia básica en las organizaciones, el grado de influir en elementos tales como la calidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

La realización de un exámen médico de admisión es finan--ciada por cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina de trabajo, con - el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará - el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes no-civos para la salud, a fin de determinar si las condicio--nes físicas permiten al trabajador desempeñar eficiente--mente su trabajo. Cumpliéndose una serie de metas particu--lares.

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evita que algún aspirante con padecimiento infectocontagiosos pueda transmitir el mal.
- Propicia el desarrollo al acoplar la capacidad física - del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

La realización del exámen médico de admisión comprende el aspecto clínico que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "Estrictamente Confidencial" y se comunica al Departamento de Selección de Personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

2.2.2.5 ESTUDIO SOCIOECONOMICO

La investigación socioeconómica debe de cubrir áreas -- como:

- Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente la posible actitud responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de -- las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase verifican los datos proporcionados por el -- candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por la persona con la que ha tenido interrelación; compañeros de estudio, de trabajo, y Jefes en los mismos etc.

De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, -- enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación--

de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.

- Antecedentes laborales; puestos desempeñados, salarios percibidos, causas de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento etc.
- Situación económica; presupuesto familiar, renta, colgiaturas propiedades, ingresos, etc.

2.2.2.6 CONTRATACION

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar -- comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Hecho esto, se presenta al Jefe Inmediato y, de ser necesario, al Jefe de Departamento o al Gerente de área, para su consideración y decisión final.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y al puesto al que deberá dedicarsêle, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo.

Entre estos se encuentra; fotografías, llenado de formas, filiación dactilográfica, etc.

Prescindiendo de la discusión jurídica de si se puede - celebrarse un contrato a prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como la de diversa polémica sobre - si este período puede extenderse más de un mes.

PUNTO DE VISTA LEGAL

Al abordar este tema, queremos aclarar que solamente -- nos referimos, por el enfoque del presente trabajo a la contratación individual, ya que la contratación colectiva o con sindicatos es más frecuente en empresas de --- gran magnitud que en la manera impresa, todas las empresas se encuentran sujetas al cumplimiento de determinadas leyes en relación a la contratación de personal. Veamos como:

LEY FEDERAL DE TRABAJO.

La Ley Federal de Trabajo, es la norma reguladora de -- las relaciones de trabajo. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, - la presentación de un trabajo personal subordinado a -- una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato Individual de Trabajo, cualquiera que sea for- ma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra (persona física o mo--- ral) un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (Artículo 20).

En virtud de que la Ley Federal de Trabajo, como ya mencionamos, es la norma reguladora de las relaciones de -

trabajo, ésto establece ciertos requisitos legales que hay que cumplir para evitar problemas posteriores a la empresa con las actividades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo, entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe (Artículo 21).

Las condiciones de trabajo, como se mencionó anteriormente deben hacerse por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables.

Se harán dos ejemplares por lo menos de los cuales que dara uno en poder de cada parte.

El escrito en que consten las condiciones de trabajo, deberá contener:

- I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II.- Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III.- El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán en la mayor precisión posible.
- IV.- El lugar o los lugares en donde debe prestarse el trabajo.
- V.- La duración de la jornada.

VI.- La forma y el monto del salario.

VII.- El día y el lugar del pago de salario; y

VIII.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso y demás que convengan al trabajador y al patrón.

La falta de dicho escrito, no priva al trabajador de -- los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad (Artículos 24, 25 y 26).

Por lo que respecta a la duración de las relaciones de trabajo éstas pueden ser por obra o tiempo determinado.

A falta de estipulaciones expresas, la relación será -- por tiempo indeterminado (Artículo 35).

Se ha hablado de jornada de trabajo y se quiere definir bien el concepto: Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo (Artículo 58).

El trabajador y el patrón fijarán duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de máximos legales, existiendo tres tipos de jornada: La diurna, que está comprendida entre las seis y veinte horas y que no debe de exceder de ocho horas; La nocturna comprendida entre las veinte y seis horas, no pudiendo exceder de siete horas de duración y, por último la mixta, la cual comprende períodos de tiempo de la diurna y la nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, y si comprende más de este tiempo, se comportará como la nocturna (Artículos 59, 60 y 61).

2.3 INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos se exponen a continuación:

Contrato de trabajo: Necesidad legal.- Nace esta de lo -- dispuesto por la Ley Federal de Trabajo en el artículo número uno.

Necesidades administrativas.- El contrato individual de trabajo, tanto para el trabajador como para la organización.

Registros: Expediente.- Se integra con todos aquellos documentos que forman el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud, copia del contrato de trabajo, aviso de alta al -- sindicato, al seguro social, al registro federal de causantes, los aumentos de sueldo, calificación de méritos, castigos, etc.

Hojas de servicios.- El fin que se busca es contar con -- una hoja en que se pueda incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a detalles personales, escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias, capacitación, desarrollo y separación.

Bienvenida: La magnitud de la formalidad del plan de in-

ducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realiza; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Introducción en el puesto.

Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.

Debe después explicarle, de ser posible por sí mismo, en qué consistirá su trabajo.

Por último deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

2.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CAPACITACION.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, se puede distinguir; la capacitación que se dá al obrero o empleado, ésta se refiere a la inducción del trabajador en donde se le explica de sus reglas, prestaciones, etc., - la que se dá sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos -- principales: el técnico, o sea la manera concreta de --- como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilan--- cia; y el administrativo, que comprende aspectos tales - como saber planear y distribuir el trabajo, saber ense-- ñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y - acomodarlos, saber calificar, etc.

Capacitación de Ejecutivos. Se refiere a como preparar-- los para ocupar puestos o responsabilidades de mayor ca- tegoría, dándoles conocimientos en planeación, organiza- ción, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, - relaciones públicas, etc.

En razón de los métodos empleados, la capacitación se di- vide en directos e indirectos.

Capacitación directa:

Clases.- Se caracterizan éstas por una enseñanza sistemá- tica, dada por técnicos en la enseñanza.

Cursos breves.- Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así por -- ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", - sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramien- to de vendedores", etc.

Becas.- Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee el método de en- v^oiar a sus empleados o funcionarios a centros de ense- ñanza superior especializados en ese aspecto.

Conferencias.- Consisten éstas en una exposición, de -- Una a dos horas como máximo, muchas veces seguidas de - preguntas y respuestas, sobre un tema que puede ser tra- tado en ese tiempo.

Métodos de casos.- Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, dá muy buen resultado el méto- do de casos, fundamentalmente, este método consiste en- tomar como base de la enseñanza "un caso concreto" no - inventado, sino sacado de la realidad de la propia em- presa o de otras.

Capacitación indirecta:

Mesas redondas.- Son quizá el mejor medio para el estu- dio de problemas prácticos sobre todo de tipo adminis- trativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones.- Las que de modo específico se editan -- para enseñar una materia determinada.

Medios audiovisuales.- La utilización de películas filmadas, carteles, etc.

ADiestRAMIENTO

Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o empleado nuevo.

En caso de cambio de puesto. Cuando el obrero o empleado tiene o cambia de puesto, sea por transferencia temporal para llenar una vacante o por ascenso.

Por cambio de sistemas. Cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

Para corrección de defectos.- Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, sea inclusive por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos, en esos casos el adiestramiento es importante.

El adiestramiento dentro del trabajo.- Se caracteriza por que se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir", y el fin secundario "enseñar".

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA MEDIANA

3.1 CONCEPTO DE LA MEDIANA EMPRESA.

La empresa se conceptualiza en la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la organización se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

La pequeña y mediana empresa son aquellas, donde el propietario es en sí mismo la empresa, hasta aquellas donde se coordina el trabajo de varias personas para el logro de un objetivo común.

Según Reyes Ponce Agustín, (6)

A la empresa la integran, bienes materiales, hombres, - sistemas que pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

- (6) Reyes Ponce Agustín,
Administración de Empresas, Teoría y práctica,
Editorial Limusa,
México, 1976, página 72.

Económicos, Jurídicos, Administrativos, Sociológicos y de conjunto, La pequeña y mediana empresa son considerables como base estructural de la economía del país.

La empresa busca satisfacer las necesidades del mercado, así como el logro de sus objetivos establecidos.

Y para el logro correcto de éstas metas es necesario - tener mucho cuidado con el elemento humano ya que este es el eje para el buen funcionamiento de una empresa.

3.2 CARACTERÍSTICAS SEGUN REYES PONCE (7)

- Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento acelerado. La empresa mediana sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

- Frecuentemente se le confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande empresa, y así mismo carece de los beneficios que son característicos de la empresa, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y por lo consiguiente delegar responsabilidad.

Otra característica es el que se va haciendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino meramente cualitativos; esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función sino que van apareciendo otras operaciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

(7) Reyes Ponce Agustín, ob. cit. pág. 92.

- La alta gerencia comenzó a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnicos administrativos, que anteriormente no habían requerido; comenzando a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.
- Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.
- La Gerencia de las medianas empresas va, sintiendo -- gradualmente como sus decisiones se van vinculando -- cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.
- Se considera de gran importancia las fuentes de empleo que estas empresas generan.

3.3 CRITERIOS PARA LA CLASIFICACION

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de abril de 1985, se aprobó el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña en el que participan en forma coordinada y concertada a - sectores Públicos Sociales y Privados, a fin de apoyar y promover la instalación y operación de las empresas de este subsector, que el Artículo 5o. del mencionado decreto faculta a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que ajuste periódicamente el valor de las ventas anuales y número de trabajadores, con base a los indicadores económicos idóneos, (8)

INDUSTRIA MEDIANA:

Empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe - de 2010 veces al salario mínimo general elevado al año correspondiente.

Tamaño	Valor de ventas (Millones de Pesos)	Personal ocupado
Mediana empresa	Hasta 8730	Hasta 250

(8) Diario Oficial de la Federación,
Publicado el 18 de Mayo de 1990.

CAPITULO IV

PRACTICA DE CAMPO IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En toda organización se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya sea que lo realice la empresa misma, o contrate los servicios de una agencia de empleos, sin embargo, este aspecto de la administración de recursos humanos no es comprendido debidamente ni le dan la importancia que merece, ya sea porque se le considera costoso, por que no cuenta con el tiempo suficiente para aplicarlo o por que no se poseen los conocimientos necesarios al respecto.

Considero que si la pruebas previas a la contratación del elemento humano no son lo suficientemente eficaces, se propicia a la aceptación de los elementos incompetibles que con sus bajos rendimientos, inestabilidad y falta de interés en su trabajo, impiden que las empresas logren sus objetivos.

Consecuentemente, todas las medidas que se adoptan deben girar en torno a la idea de que para cualquier empresa es primordial contar con personal con capacidad para enfrentarse exitosamente a la gran competencia que existe actualmente en el Sector Privado.

DEMARCAACION DEL FENOMENO

Considerando que la función de reclutamiento y selección de personal debe de tener la misma o más importancia que otras que compiten en el Area de Administración de Recursos Humanos, se ha optado por realizar la investigación en una Empresa privada de producción textil, ya que este tipo de Empresas se puede desarrollar una investigación por el gran potencial de recursos humanos que se maneja. El reclutamiento y selección de personal debe estar perfectamente definida en cuanto a su proceso y el cumplimiento del mismo debe de llevarse a cabo de la mejor forma, la falta de éste puede representar enormes pérdidas para la Empresa en cualquiera de sus aspectos.

OBJETIVOS DEL CASO PRACTICADO

Es importante en cualquier tipo de investigación, la fijación de objetivos, según AGUSTIN REYES PONCE (9) afirma: La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo --- cual se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación son los siguientes.

- a).- Aprobar o desaprobar la hipótesis.
- b).- Conocer la situación real de la función de reclutamiento y selección de personal en la empresa y hasta que punto se aplica la misma.
- c).- Conocer que profesión tienen las personas que realizan la función de reclutamiento y selección de personal.
- d).- Saber de qué manera y en qué condiciones la empresa ha estado contratando a su personal.
- e).- Estructurar un proceso de reclutamiento y selección adecuado a las necesidades de la Organización. (métodos y técnicas).
- f).- Corroborar si el sistema de reclutamiento y selección de personal son adecuados o no para la empresa.

(9) Reyes Ponce Agustín, ob. cit. pág. 108.

DISENO DE LA INVESTIGACION

Plan de trabajo.

Investigación documental.

Dentro de la presente investigación se recurrió a la investigación documental, que tiene como finalidad el recopilar todo lo relativo a lo que es el proceso de reclutamiento y Selección de Personal.

La información bibliográfica y documental se obtuvo a través de las fuentes que a continuación se mencionan:

- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de Cuautitlán.
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.
- Bibliotecas Públicas.
- Biblioteca de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

MUESTRA

Para fines de la presente investigación, se tomó como -- muestra una empresa textil.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Se consideró conveniente utilizar la presente investigación los siguientes instrumentos.

LA ENTREVISTA DIRIGIDA

Este tipo de entrevista fué realizada con la persona responsable de llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Textil.

CUESTIONARIO

Para efectos de la presente investigación de campo se -- consideró conveniente elaborar un cuestionario de trece preguntas, debido a las ventajas que éste contempla y -- que a continuación se menciona:

- Uniformidad de las preguntas, permitiendo un alto grado de comparación entre las respuestas.
- Ahorrar tiempo al cuestionario.
- La facilidad de tener todas y cada una de las respuestas.

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

I.- Datos Generales.

- Tipo de Empresa.
- Conocer si cuenta la Empresa con una estructura organizacional y características del responsable del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

II.- Fuentes de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Determinar los medios considerados para la Empresa en la fase de Reclutamiento de Personal para evaluar la calidad del potencial humano con que cuenta.
- Detectar las etapas de la Empresa en el Proceso de Selección de Personal para decidir sobre la contratación de un candidato.

III.- Personal recién contratado.

- Conocer en que medida el proceso de reclutamiento y selección ha sido importante para la Empresa, con la identificación de éste, con el personal recién contratado.

OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

I.- Datos Generales.

- Tipo de Empresa.
- Conocer si cuenta la Empresa con una estructura organizacional y características del responsable del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

II.- Fuentes de Reclutamiento y Selección de Personal.

- Determinar los medios considerados para la Empresa en la fase de Reclutamiento de Personal para evaluar la calidad del potencial humano con que cuenta.
- Detectar las etapas de la Empresa en el Proceso de Selección de Personal para decidir sobre la contratación de un candidato.

III.- Personal recién contratado.

- Conocer en que medida el proceso de reclutamiento y selección ha sido importante para la Empresa, con la identificación de éste, con el personal recién contratado.

APLICACION DEL CUESTIONARIO

Consiste en aplicar el cuestionario al responsable del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal con preguntas cerradas estableciendo ciertos rasgos opcionales para que únicamente se marque con una (X), la opción que más se asemejará a la realidad.

El cuestionario esta estructurado de trece preguntas cerradas con rasgos establecidos.

C U E S T I O N A R I O

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

INVESTIGACION SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

ENTREVISTADOR _____ FECHA _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____ Y PUESTO
QUE OCUPA _____
AREA DE TRABAJO _____
PRODUCTOS QUE FABRICAN _____
NUMERO DE EMPLEADOS Y OBREROS _____

1.- ¿ Cuentá la Empresa con una Estructura Organizacio--
nal Formal ?

SI ()

NO ()

2.- ¿ Existe un Departamento de Recursos Humanos que se-
encarge del Reclutamiento y Selección de Perso--
nal ?

SI ()

NO ()

3.- ¿ Indique que fuentes de Reclutamiento maneja la Em-
presa a nivel:

	Obreros	Admvo.	Ejecut.
- Solicitud personales	()	()	()

- Archivo de candidatos espontaneos. () () ()
- Anuncios en periódicos, revistas, volantes. () () ()
- Anuncios en puerta () () ()
- Recomendaciones de empleados actuales. () () ()
- Sindicato Laboral. () () ()
- Contacto con otras empresas del mismo ramo. () () ()
- Contacto con empresas especializadas. () () ()
- Agencias de empleo. () () ()
- Escuelas Universidades. () () ()
- Presentación de candidatos recomendados por parte de los funcionarios de la misma empresa. () () ()
- Viajes para reclutar empleados en otras ciudades. () () ()
- Pirateo. () () ()

4.- ¿ Indique que procedimientos utiliza usted para efectuar el reclutamiento y selección de personal.

- | | Obreros | Admvo. | Ejecut. |
|------------------------|---------|--------|---------|
| - Análisis de puestos. | () | () | () |
| - Solicitud de Empleo. | () | () | () |

- Curriculum Vitae. () () ()
 - Entrevista Inicial o Preliminar. () () ()
 - Pruebas Técnicas. () () ()
 - Pruebas Psicológicas. () () ()
 - Exámen Médico. () () ()
 - Estudios Socioeconómicos. () () ()
 - Otros. () () ()
- ¿ Cuales. _____

5.- ¿ Se le da prioridad al personal que labora dentro de la empresa, para los puestos vacantes que les signifique un ascenso ?.

SI ()

NO ()

6.- ¿ Existe un formato oficial para realizar el reclutamiento a nivel operativo ?.

SI ()

NO ()

7.- ¿ Se tienen políticas básicas de reclutamiento y selección de personal ?.

8.- ¿ Indique que tipo de exámenes psicométricos se utilizan para efectuar la selección ?.

Obreros Admvos. Ejecut.

- Klyver. () () ()

- Beta. () () ()
- Domino. () () ()
- Otros. () () ()

9.- ¿ Qué porcentaje de mano de obra calificada y no calificada existe en su empresa a nivel operativo ?.

Calificada. () No Calificada ()

10.- ¿ Indique usted si se realizan investigaciones respecto a la solicitud de trabajo ?.

SI ()

NO ()

11.- ¿ Indique usted si se realiza exámen médico al nuevo candidato ?.

SI ()

NO ()

12.- ¿ Existe un reglamento interior de trabajo ?.

SI ()

NO ()

13.- ¿ Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales ?.

SI ()

NO ()

CONCLUSIONES

De los puntos antes expuestos en el presente trabajo se puede concluir lo siguiente:

En cualquier empresa, el elemento humano es el más importante, pues de él depende la buena administración de recursos materiales y técnicos que posee la empresa, por lo que se debe de dar especial atención a los métodos y técnicas de los recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección de personal mediante el cual vamos a obtener individuos capaces de ocupar puestos que requiere la empresa, a fin de alcanzar los objetivos fijados.

Los antecedentes históricos después del surgimiento del capitalismo han hecho que la administración de recursos humanos sea indispensable, reconociendo las organizaciones modernas la utilidad de crear departamentos para el reclutamiento y selección de personal.

Como se indico en los capítulos de esta Tesis las técnicas y métodos aplicables al reclutamiento y selección de personal se aplicarán según las necesidades de la organización.

El reclutamiento y selección de personal creció en importancia ya que las organizaciones con éxito, y que ahora son grandes empresas, cuentan con un departamento de selección de personal; utilizando métodos y técnicas para una contratación acertada.

La mediana empresa requiere de una buena administración en cuanto a recursos técnicos, materiales y humanos --- para poder alcanzar la magnitud de gran empresa.

Del departamento de selección depende la buena aceptación del personal idóneo, pues de esa selección depende en parte del éxito o fracaso de la empresa.

Ahora bien de acuerdo a la información proporcionada -- por la empresa textil cuestionada, considero que no --- cuenta con una estructura organizacional bien definida en el área de recursos humanos; no obstante que está en proceso de estructuración.

No existiendo una coordinación entre las diferentes --- áreas departamentales existentes en la empresa en el -- proceso de selección de personal ya que el procedimiento de reclutamiento se maneja por los distintos niveles jerárquicos de la siguiente manera:

Ejecutivo.- Se lleva a cabo por medio de recomendaciones de los propios ejecutivos que laboran dentro de la empresa.

Administrativo.- Por medio de recomendaciones de empleados actuales, solicitudes personales, archivo de candidatos, y contratos con empresas del mismo ramo.

Obreros.- Se realizan por medio de solicitudes personales, archivo de candidatos espontáneos, anuncios en la puerta, recomendaciones de empleados actuales y contratos con empresas del mismo ramo.

Se observó que la empresa le dá preferencia a trabajadores actuales para ocupar puestos vacantes que les signifique un ascenso, sin importar el requerimiento especificado del puesto vacante.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección se manejan solicitudes y entrevistas iniciales o preliminares, solo a obreros y administrativos.

Las pruebas técnicas solo son aplicadas a nivel obrero-y nivel administrativo.

Los exámenes psicométricos que aplica la empresa es única y exclusivamente el Klyver, a nivel administrativo y ejecutivo.

No se realizan exámenes médicos en ningún nivel, descuidando la salud del personal que labora dentro de la empresa, ya que alguien del personal contratado puede --traer alguna enfermedad.

Por medio de la entrevista realizada se comprobó que no existe un departamento de recursos humanos que lleve a cabo en forma técnica las funciones del reclutamiento, selección e inducción en la empresa textil.

Con lo expresado anteriormente considero que queda comprobado la hipótesis planteada al inicio de ésta investigación ya que no se tiene una buena coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos, en lo que compete al reclutamiento y selección de personal que en un momento dado requiere la empresa.

RECOMENDACIONES

La Empresa Textil cuestionada debe de agilizar la implantación formal del área de Recursos Humanos, con el fin - de realizar el proceso de reclutamiento y selección de - personal.

Se debe de establecer una estructura orgánica delineando en forma clara y precisa las áreas, y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran (ver forma- No. 1).

Para llevar a cabo los requerimientos a la implantación del área de Recursos Humanos, es necesario contar con -- personal especializado para el desarrollo eficiente y - eficaz en un organigrama funcional (ver forma No. 2).

En cuanto a la distribución física de esta área será conveniente:

- Un fácil y bien delimitado ascenso desde el exterior - de la planta y oficina.
- Una sala de espera adecuada, confortable, que permita un fácil control de candidatos.
- Suficiente silencio por la entrevista de los candida-- tos y otras conversaciones confidenciales.

En relación a la función de reclutamiento a nivel admi-- nistrativo y obrero se recomienda la especialización de los empleados actuales.

Muchos trabajos calificados necesitan empleados especia-

lizados, los cuales con un entrenamiento adecuado, estarán en condiciones de ocupar y desempeñar mejores puestos, ahorrándole a la empresa tiempo y dinero.

Es importante que la solicitud de empleo sea diseñada -- una para obreros y una para empleados de confianza, de acuerdo a la información requerida y necesidad de la empresa. (ver forma No. 3).

Es recomendable efectuar la entrevista preliminar para -- seleccionar o descartar los candidatos que no cumplan -- con los requisitos indispensables. (ver forma No. 4).

En lo referente a las diferentes pruebas que se realizan para el proceso de selección de candidatos, se sugiere -- la aplicación de pruebas técnicas y psicométricas en --- todos los niveles de selección. (ver forma No. 5).

En lo que concierne al examen médico es importante que -- se lleve a cabo, ya que el personal que se va a contra-- tar, debe de contrarse en óptimas condiciones físicas y mentales en caso contrario podría repercutir en la calidad de la producción así como en los índices de ausentismo y puntualidad. (ver forma No. 6).

En cuanto a los estudios socioeconómicos son recomenda-- bles, en el aspecto de que la empresa cuente con antecede-- dentes laborales y familiares para que en un momento de-- terminado tomar la decisión y saber si la persona le conviene a la misma, sin ocasionar conflictos.

En lo que respecta a la inducción se recomienda:

- La presentación del nuevo trabajador con su jefe inmediato, con sus compañeros de departamento, y recorrer las instalaciones de la empresa con el fin de darle confianza y seguridad en sí mismo y conocer ampliamente la empresa.

- Elaboración de un manual de bienvenida que incluya:

a).- Mensaje

b).- Breve historia de la empresa.

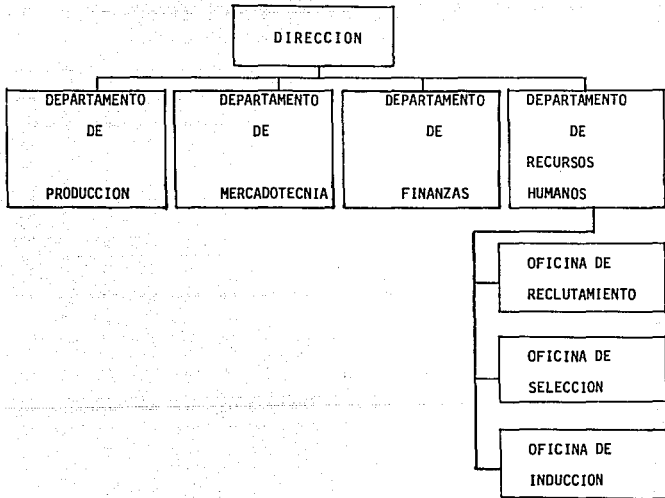
c).- Aspectos generales de la misma.

Por último se recomienda la elaboración de un tablero - que indique el reglamento interior de trabajo de la empresa, instalándose en un lugar visible.

FORMA No. 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA MIXTO.



FORMA No. 2

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

DIRECCION

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO. - Encontrar y atraer a los candidatos ad
cuados para ocupar las vacantes.

SELECCION. - Determinar el candidato idoneo para oc
par las vacantes equiparando los requere-
rimientos determinados, y la descrip-
ción de puestos con conocimientos, habi
lidad del solicitante.

INDUCCION. - Proporciona al personal de nuevo ingre-
so las características generales de la
empresa, informar y orientar al trabaja
dor sobre las labores a desempeñar en -
su nuevo puesto, conocer las instalacio
nes, presentar al trabajador con su nue
vo grupo de trabajo.

FORMA No. 3

PRESOLICITUD
(confidencial)

Fecha _____
 Nombre _____
 apellido paterno materno nombre (s)
 Domicilio actual _____ FOTO
 Calle No.
 Colonia _____ Z.P. _____
 Teléfonos: casa _____ oficina _____
 Lugar de nacimiento _____ edad _____
 Estado civil _____ ¿vive Ud. con? _____
 Puesto que solicita _____
 Sueldo deseado _____

¿Además del puesto que solicita, en que otras le gustaría trabajar? _____

¿Tiene algún pariente o amigo trabajando en esta compañía? _____

Quién _____

Se presentó en esta compañía por: Iniciativa propia

periódico bolsa de trabajo institución _____

Cuál _____

por recomendación del Sr. (srta.) _____

Escolaridad	Nombre de la escuela	fechas		Años
		De	A	
Primaria	_____	19__	19__	_____
Secundaria	_____	19__	19__	_____
Preparatoria	_____	19__	19__	_____
Profesional	_____	19__	19__	_____
Otros	_____	19__	19__	_____

Carrera de _____ Estu. Pasante

Titulado _____

¿Si estudia, que horario tiene? _____

FORMA No. 3

SOLICITUD DE EMPLEO		Favor de llenar esta solicitud con tinta y de su puño y letra.		
TODA INFORMACION SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE	FECHA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESEADO	
DATOS PERSONALES				
Nombre(s)	Apellido paterno	Apellido materno	Edad	
Domicilio actual	(calle No. exterior e interior)		Colonia	
Población y Municipio	Código Postal	Estado	Teléfono	Propio Dejar recado.
Lugar de nacimiento	Municipio y estado	Fecha de nacimiento		
Nacionalidad	¿Desde cuando radica en esta ciudad?	Peso	Estatura	Sexo F () M ()
() Soltero	() Casado	() Por la iglesia fecha ____	{ } Viudo Desde ____	
		() Por lo civil fecha ____	{ } Divorciado Desde ____	
			() Unión Libre Desde ____	
DOCUMENTACION				
No. REG. FED. DE CAUSANTES	No. TARJETA DE SALUD	¿TERMINO SU SERVICIO MILITAR? () NO () SI		
¿EN QUE AÑO?	No. DE CARTILLA			
¿ESTA INSCRITO EN EL IMSS? () NO () SI	No. DE AFILIACION	¿EN QUE NEGOCIO FUE INSCRITO LA ULTIMA VEZ?		
¿TIENE LICENCIA DE MENEJO? () NO () SI	CLASE DE LICENCIA () CHOFER () AUTOMOVILISTA	LICANCIA No.		
ESTADO EN QUE FUE EXPEDIDA	FECHA DE EXPEDICION	FECHA DEL ULTIMO RESELLO		
DATOS FAMILIARES (INCLUIR HERMANOS E HIJOS)				
PARENTESCO	NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS	EDAD	ACTIVIDAD O TRABAJO	DOMICILIO
PADRE				
MADRE				
ESPOSO (A)				

ESTUDIOS

ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	FECHAS	PROM. GRADO O TIL. CALIF.
PRIMARIA		1,2,3,4,5,6	DE A	
SECUNDARIA		1,2,3	DE A	
PREPARATORIA		1,2,3	DE A	
PROFESIONAL		1,2,3	DE A	
POST-GRADO		1,2	DE A	
COMERCIO U OTRO			DE A	

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? ESCUELA CUROS O CARRERA HORARIO
 NO SI

AFICIONES

¿TIENE ALGUNA AFICION O PRACTICA ALGUN DEPORTE?
 NO SI ¿CUALES?

ACTIVIDADES SOCIALES

¿A QUE ASOCIACION POLITICA, SINDICAL O RELIGIOSA O CLUB PERTENECE O HA PERTENECIDO?

NOMBRE	FECHA	ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑABA	LUGAR

CONDICION FISICA

¿HA PADECIDO ENFERMEDADES GRAVES O CONTAGIOSAS APARTE DE LAS DE LA INFANCIA?
 NO SI ¿CUALES?
 ¿HA SIDO OPERADO?
 NO SI ¿DE QUE?

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

¿EN QUE ACTIVIDADES ESTA ESPECIALIZADO O TIENE EXPERIENCIA?
 ¿DONDE LO APRENDIO?
 ¿QUE ESTUDIOS PINESA REALIZAR? ¿A QUE HORA?
 ¿QUE IDIOMAS LEE, ESCRIBE Y HABLA ADEMÁS DEL ESPAÑOL?
 ¿QUE REVISTAS LE GUSTA LEER?
 ¿QUE MAQUINAS DE OFICINA O TALLER SABE UD, USAR?

MANEJO DE VEHICULOS

TIPO DE VEHICULO QUE SABE CONDUCIR	TIEMPO DE EXPERIENCIA	¿HA TENIDO ACCIDENTES?
<input type="checkbox"/> AUTOMOVIL	_____	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI ¿CUALES?
<input type="checkbox"/> CAMION GASOLINA	_____	
<input type="checkbox"/> CAMION DIESEL	_____	
<input type="checkbox"/> TRAILER	_____	
<input type="checkbox"/> CAMIONETA	_____	

SI UD. PROPORCIONA LOS SIGUIENTES DATOS EN FORMA CORRECTA,
SU TRAMITE PODRA LLEVARSE A CABO MAS RAPIDAMENTE.
FAVOR DE PROPORCIONARLOS CON LA MAYOR EXACTITUD POSIBLE.

F O T O

FAVOR DE ANOTAR NUEVAMENTE SUS DATOS PERSONALES

NOMBRE (S) APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO TELEFONO
DOMICILIO (CALLE No. EXTERIOR E INTERIOR) ¿ENTRE QUE CALLE ESTA SU CASA?
COLONIA POBLACION MUNICIPIO ESTADO
¿CON QUIEN VIVE, UD.? ¿OTROS ESPECIFIQUE?
() PADRES () FAMILIA () OTROS PARIENTES () SOLO

DATOS GENERALES

¿COMO SUPO DE ESTE TRABAJO?
¿POR QUE DESEA TRABAJAR EN ESTA EMPRES?
¿ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR?
() SI () NO (RAZONES)
¿ESTARIA DISPUESTO A RADICAR EN OTRA CIUDAD?
() SI () NO (RAZONES)
¿TIENE PARIENTES QUE TRABAJEN EN ESTA EMPRESA? SIRVASE NOMBRARLOS
¿QUIENES DE LOS QUE TRABAJAN AQUI LO CONOCEN?

ANTECEDENTES

¿HA TENIDO PROBLEMAS LABORALES?
() NO () SI ¿DONDE?
¿CUALES FUERON LAS CAUSAS? ¿TIENE UD. ANTECEDENTES PENALES?
() NO () SI

A CONTINUACION SE LE PIDEN ALGUNAS REFERENCIAS, ASI COMO, LA HISTORIA DE SUS TRABAJOS ANTERIORES (INCLUYENDO ACTUAL) FAVOR DE MENCIONAR TAMBIEN AQUELLOS QUE HAYA TENIDO CON FAMILIARES, MUCHO LE AGRADECEREMOS QUE LOS NOMBRES, DOMICILIOS Y FECHAS SEAN CORRECTOS.

REFERENCIAS PERSONALES
(QUE NO SEAN PARIENTES NI PERSONAS CON QUIENES HAYA TRABAJADO) PUEDE INCLUIR TRES VECINOS.

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO PARTICULAR	TELEFONO

EMPLEOS ANTERIORES (EMPIECE CON EL ULTIMO)

1. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA	DOMICILIO	TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UD.	NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL
		GRAT. O INDEMNIZACION FINAL.
MOTIVO DE LA SEPARACION		

2. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA	DOMICILIO	TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UD.	NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL
		GRAT. O INDEMNIZACION FINAL
MOTIVO DE LA SEPARACION		

3. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA	DOMICILIO	TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UD.	NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO MENSUAL FINAL
		GRAT. O INDEMNIZACION FINAL
MOTIVO DE LA SEPARACION		

4. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA	DOMICILIO	TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UD.	NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL
		GRAT. O INDEMNIZACION FINAL
MOTIVO DE LA SEPARACION		

5. NOMBRE DEL NEGOCIO O PERSONA	DOMICILIO	TELEFONO
CARGO DESEMPEÑADO POR UD.	NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INICIACION	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL
		GRAT. O INDEMNIZACION FINAL
MOTIVO DE LA SEPARACION		

ME HAGO RESPONSABLE DE QUE LOS DATOS QUE DOY SON CIERTOS Y AUTORIZO A QUE SEAN INVESTIGADOS PARA LOS FINES QUE A LA EMPRESA CONVENGAN.

FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE

OBSERVACIONES. PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRES. FAVOR DE NO ESCRIBIR AQUI

FORMA No. 4
ENTREVISTA DE PRESELECCION

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

PUESTO QUE SOLICITA _____

INDICAR EN LOS SIGUIENTES CUADROS EL GRADO EN QUE EL SOLICITANTE ES EVALUADO EN LOS PUNTOS INDICADOS.

EMPLEOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INACEPTABLE
ESTABILIDAD	()	()	()	()
DESARROLLO	()	()	()	()
RESPONSABILIDAD	()	()	()	()
PERSONALIDAD	()	()	()	()
EXPRESION VERBAL	()	()	()	()
COMPORTAMIENTO	()	()	()	()
SEGURIDAD EN SI MISMO	()	()	()	()
SEGURIDAD PARA RELACIONES.	()	()	()	()

OBSERVACIONES _____

INDICAR AREAS DE EXPERIENCIA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____ FIRMA _____ FECHA _____

FORMA No. 5

EVALUACION TECNICA DEL CANDIDATO

NOMBRE: _____

PUESTO PARA EL QUE ES EVALUADO _____

INDICAR EN LOS SIGUIENTES CUADROS, EL GRADO EN QUE EL CANDIDATO REUNE LAS ESPECIFICACIONES DE ORDEN TECNICO QUE REQUIERE EL PUESTO.

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INACEPTABLE
CONOCIMIENTOS	()	()	()	()
EXPERIENCIA	()	()	()	()

INDICAR LOS ASPECTOS QUE SON FAVORABLES PARA EL PUESTO

INDICAR LOS ASPECTOS QUE SON DESFAVORABLES PARA EL PUESTO

CONTINUA EL CANDIDATO EN PROCESO DE SELECCION SI () NO ()

OBSERVACIONES: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR

FIRMA

FECHA

FORMA No. 6

SOLICITUD DE SERVICIO MEDICO

A: _____ DE: GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DEL PERSONAL

Hemos de agradecer se sirva practicar exámen médico de admisión al _____

Sr. (Srita.) _____

Quien ocupará el puesto de _____

Especificación del Puesto _____

TIPO DE EXAMEN A () (Personal Operativo) B () (Personal Ejecutivo)

Fecha de Solicitud _____ Firma _____

Solicitamos a usted nos turne los resultados a la brévedad posible.

- Conclusiones: 1.- Capacitado físicamente para el empleo propuesto. ()
- 2.- Capacitado físicamente para el empleo propuesto pero previa presentación de análisis o exámen especial. ()
- 3.- Rechazado, pero sujeto a revisión. Reconsideración. ()
- 4.- Rechazado físicamente para el empleo propuesto. ()

Recomendación y observaciones del médico. _____

NOMBRE Y FIRMA

FECHA

BIBLIOGRAFIA

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO.

"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"

EDITORIAL. Interamericana.

México 1982. pág. 421.

FERNANDEZ ARENAS JOSE ANTONIO.

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO"

EDITORIAL. Diana 11 Edición.

México 1984. pág. 247.

AREAS GALICIA FERNANDO.

"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

EDITORIAL. Trillas. 4o. Edición.

México 1989. pág. 521.

REYES PONCE AGUSTIN.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL". PRIMERA PARTE.

EDITORIAL. Limusa.

México 1991. pág. 245.

REYES PONCE AGUSTIN.

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS".

TEORIA Y PRACTICA, PRIMERA PARTE.

EDITORIAL. Limusa.

México 1976. pág. 189.

REYES PONCE AGUSTIN.
"ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
TEORIA Y PRACTICA, SEGUNDA PARTE.
EDITORIAL. Limusa.
México 1981. pág. 392.

RIVERA SOLER RICARDO.
"ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA LA
SELECCION DE PERSONAL"
EDITORIAL. Limusa.
México 1990. pág. 150.

CHIAVENATO IDEALBERTO.
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
EDITORIAL. Interamericana.
México 1988. pág. 556.

CHRUDEN/HERBERT.
"ADMINISTRACION DE PERSONAL"
EDITORIAL. Continental. 14a. impresión.
México 1989. pág. 650.

NACIONAL FINANCIERA.
"EL MERCADO DE VALORES"
REVISTA QUINCENAL No. 6.
México 1991. pág. 35.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.
18 DE MAYO DE 1990.

ALBERTO TRUEBA URBINA.
LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970.
Reformada procesada de 1980.
EDITORIAL. Porrúa S.A. 53 Edición.
México 1985. pág. 897.