



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE  
PROMOCION Y DIFUSION DE TARJETA  
DE CREDITO EN EL D. F.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA: MIGUEL ANGEL MORALES HERNANDEZ

PROFESOR DE SEMINARIO: L.A.E. RAFAEL SANDOVAL RAMIREZ

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **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

	P A G .
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I ADMINISTRACION GENERAL.....	4
La Corriente Cientifica.....	5
Frederick W. Taylor Henry Fayol	
Principios de Administración.....	7
Frank B. Gilbreth	
Humano - Relacionista.....	10
Elton Mayo Abraham Maslow Frederick Herzberg D.C. Mc. Clelland	
Definición de Empresa.....	18
Definición de Administración.....	19
Características de la Administración.....	20
Elementos de la Administración.....	22
La importancia de la Administración.....	23
El Proceso Administrativo.....	24
Definición de Proceso Administrativo	
Areas Funcionales.....	29
CAPITULO II ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	31
LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	
Características de la Administración de Recursos Humanos.....	33
Definición de Recursos Humanos.....	34
Objetivo.....	35
Funciones de la Administración de los Recursos Humanos..	36

I.- Admisión y Empleo.....	38
II.- Adiestramiento y Capacitación.....	39
III.- Higiene y Seguridad Industrial.....	40
IV.- Relaciones Laborales.....	41
V.- Estabilidad, Movilidad y Cumplimiento de personal.....	42
VI.- Prestaciones.....	43
 CAPITULO III Y IV RECLUTAMIENTO Y SELECCION.....	 44
 PASOS PREVIOS	
Vacante	
Requisición	
Análisis y Valuación de Puestos.....	45
Inventario de Recursos Humanos.....	46
El Reclutamiento y sus Fuentes	
Definición de Reclutamiento.....	47
Políticas	
Responsable de Reclutamiento	
Fuentes Internas	
Fuentes Externas	
Definición de Selección.....	58
Objetivo	
Importancia	
Políticas	
Principios de selección.....	61
Recepción del Solicitante.....	62
Solicitud de Empleo	
Entrevista.....	66
Informe de la Entrevista	
Pruebas ó Test Psicológicos "Psicométricos".....	74
Pruebas de Trabajo	
Investigación Socioeconómica.....	83
Examen Médico.....	85
Evaluación y Elección.....	87

## Contratación e Inducción

Contratación.....	88
Contrato Individual de Trabajo	
El Contrato de Trabajo	
Inducción.....	90
Manual de Bienvenida	
Manual de Actividades	
Entrevista de Orientación y Ajuste	
CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	94
Plantemiento del problema	
Definición del problema	
Formulación de Hipotesis	
Objetivo de la Investigación	
Diseño de la Investigación.....	97
Investigación de la información	
Determinación de la muestra	
Instrumento de la investigación	
Objetivo del cuestionario	
Aplicaciones del cuestionario piloto	
Límites y alternativas	
Cuestionario definitivo	
Análisis e interpretación de datos	
Conclusiones.....	106
Antecedentes.....	110
Innovaciones y Eventos.....	118
Innovaciones	
Eventos	
Panorama del Area.....	129
Recursos Humanos	
Bibliografía.....	133
Anexos	

## INTRODUCCION

Una de las razones que hacen importante el estudio de la Administración, es porque esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos. Establece como obtener las oportunidades de actividad o actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones. Debemos considerar que la sociedad cada vez se ha ido integrando al esfuerzo colectivo en cualquier tipo de organización ya sea comercial, industrial, gubernamental, religiosa, política, etc.; la efectividad con que los individuos trabajan en conjunto ó grupo, dependen en gran medida de la ciencia administrativa y de las habilidades de sus dirigentes o administradores. No tendría ninguna utilidad el exceso de recursos materiales que cualquier organización pudiese tener si existe una mala administración que impide la correcta coordinación entre los diferentes recursos de la empresa. Por esta razón algunos estudiosos de la ciencia administrativa denominan esta disciplina como, "aquella actividad que se encarga de la coordinación".

El presente trabajo se enfoca a una organización encargada de prestar a cualquier persona toda clase de servicios de procesamiento y mantenimiento técnico de banca electrónica; porque creo que este tipo de organización contribuye al sistema socioeconómico del país y es un campo importante de desarrollo para el Licenciado en Administración.

El área investigada en este tipo de empresa fue la de Recursos Humanos, una área donde el Licenciado en Administración se hace necesario, debido al crecimiento desmedido de la población y al tipo de economía que enfrenta una inflación, donde es importante contar con individuos con mejores conocimientos y habilidades para el éxito de la organización, dicho profesionista tiene la tarea de que este recurso sea el óptimo para el logro de los objetivos.

El presente trabajo esta conformado por cinco capítulos los cuales tienen como objetivo dar a conocer la importancia de reclutamiento y selección de personal en una organización de tarjetas de crédito.

Considerando que el elemento humano es de vital importancia para llevar a cabo la totalidad de las actividades que se realizan en cualquier área y que de ellas depende el éxito o fracaso; me interesé en el estudio de las funciones de reclutamiento y selección, debido a que estas son esenciales para la captación de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y buen funcionamiento de la empresa.

En esta época los empleos son insuficientes, presentándose cifras inconfesables de empleo y superando por lo tanto la oferta a la demanda; es entonces cuando se ve la necesidad de un buen reclutamiento y selección del personal procediendo con cautela para no cometer errores en la contratación de empleados.

Por tal motivo se tiene la necesidad de hacer referencia a los principios de la administración general como una breve reseña de sus antecedentes, proporcionando definiciones y referencias sobre el proceso administrativo.

De esta manera se llega a la Administración de Recursos Humanos haciendo referencia a su importancia, características, objetivo, definición y señalando brevemente sus funciones.

De estas funciones destacan la de Reclutamiento y Selección de personal por lo que se hablara de las fuentes de reclutamiento y las fases de selección para obtener como resultado la idoneidad del personal adecuado que cubra los requerimientos de los puestos para el logro de los objetivos de la empresa.



## CAPITULO I

### ADMINISTRACION GENERAL

Sin que propiamente se trate de hacer un relato histórico; se pretende narrar hechos que distintas escuelas muestran a la Administración y las Relaciones Humanas.

Hubo sin embargo manifestaciones ideológicas de gran importancia las cuales dieron origen a nuevas técnicas de trabajo entre los que se destaca la Administración.

Con estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano, se pretendía una acción justa para construir un mundo social mejor donde imperara la paz y la justicia para solucionar el problema social y el bien común con la colaboración de todos los hombres, fueron estos la respuesta al mecanismo encontrándose plasmados en los documentos. Gracias a las aportaciones que dan algunos autores como Frederick W. Taylor, Hery Fayol, Elton Mayo, Douglas Mc. Gregor y Agustín Reyes Ponce.

Existen diferentes corrientes en administración, sin embargo, sólo hablaré de aquellas que se relacionan directamente con los principios científicos de la Administración y el ser humano.

## LA CORRIENTE CIENTIFICA

Cuando se habla de los orígenes de la Administración, invariablemente se relaciona tal disciplina con los trabajos de Frederick W. Taylor y Hery Fayol, ambos autores responden a las necesidades del ambiente en que laboran; sin embargo, sus aportaciones indudablemente, representaron un avance extraordinario, correspondiendo a ambos el mérito de haber sido los iniciadores más connotados de la Ingeniería Industrial y el estudio de la Administración.

### Fredererick W. Taylor (1856-1915)

Ingeniero Industrial, fundador de la Administración científica, también se le considera el Padre de la Administración, ya que fue el primero que publicó una obra acerca de la disciplina.

Desde que comenzó a laborar se percató de que para la realización de una operación podrían existir dos ó más formas de realizarlo siendo necesario estudiar los métodos mas eficientes, mediante el análisis de los movimientos que lo componen, siendo éstos el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Cuyo objeto fue poder llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa.

Los intentos de racionalización del trabajo efectuado por Taylor partían de la premisa: que para todo tipo de trabajo se debería definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para la realización y los movimientos inherentes de la misma. Siendo esta una de sus más importantes aportaciones, dando origen de los actualmente llamados "Estudios de tiempos y movimientos".

El establecer sistemas metódicos de trabajo, es benéfico para todos, pero aniquilar la creatividad, la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una forma de realización es convertir la fuerza de trabajo en una mercancía , y por lo tanto enajenarla.

Taylor subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada uno se le encargaría el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

#### **Hery Fayol (1841-1925)**

Industrial e Ingeniero Civil y de Minas, francés, nació en Constantinopla en 1841. Establece principios de Administración como guías para obtener una organización racional y efectuar una

dirección eficiente, concibe a las organizaciones industriales como una serie de funciones que se interrelacionan entre sí y de cuya eficiencia depende el éxito de las empresas.

#### PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Los principios generales de la administración sugeridos por Henry Fayol son considerados aún por la mayoría de los administradores, los cuales constituyen el éxito de las organizaciones modernas, por lo que considero oportuno hacer mención de ellos:

- 1.- DIVISION DEL TRABAJO: Es llegar a producir con el mismo esfuerzo.
- 2.- AUTORIDAD: Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
- 3.- DISCIPLINA: Es el respeto de las convinaciones que tiene por objeto la obediencia, la actividad y las muestras exteriores de respeto.
- 4.- UNIDAD DE MANDO: Solo se deberá recibir órdenes de un solo jefe.
- 5.- UNIDAD DE DIRECCION: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.

- 6.- SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL:  
Los intereses particulares no deben prevalecer sobre el interés general.
- 7.- CENTRALIZACION DEL PERSONAL: Es el precio del serviprestado.
- 8.- CENTRALIZACION: Tomando en cuenta el fin que se persigue encontrar la medida que de el mejor rendimiento total hará posible la mejor utilización de las facultades de todo el personal.
- 9.- JERARQUIA: Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- 10.- ORDEN: Aquí podemos aplicar la formula del orden social, "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- 11.- EQUIDAD: Deseo de igualdad con el personal.
- 12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Admitiendo que goce de las aptitudes necesarias, un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva que lo conduce a

que Gantt, destacó el papel fundamental del psicólogo en las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

#### HUMANO-RELACIONISTA

El Humano Relacionista, en sentido amplio encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores.

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando "tests " para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc., y establecer cuales son las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo, indicándose así un cambio de valores. Los administradores abandonan la concepción Tayloriana de que, lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo.

A partir de esas ideas aparece el slogan de " El elemento humano es lo mas importante de la empresa ".

#### Elton Mayo (1880-1949)

Realizó estudios en la organización Western Electric Co., su preocupación fue asegurar la colaboración de un conjunto de

personas reunidas, en donde la tecnología produce desintegración dentro y fuera de la industria.

Realiza su experimento separando dos grupos: el de experimentación y el de control.

Primer Experimento: realiza variaciones en las circunstancias físicas del ambiente de trabajo, semana inglesa o días de menos horas, dando como resultado, que los operarios trabajaron a gusto y la producción fue mayor.

Segundo Experimento: se dedico a observar la respuesta de los trabajadores a las variaciones introducidas en el sistema de incentivos, aquí demostró que la dirección de personal tiene que tratar con grupos de trabajadores espontáneos como con cada uno de los empleados.

Tercer Experimento: realizó entrevistas en donde los empleados exponían sus problemas y se deshacían de complicaciones emocionales y esto dio como resultado mejor colaboración del trabajador con el grupo y con la misma empresa.

Llegando a la conclusión de que los problemas que tienen las organizaciones se debe a una deficiente comunicación, y además los problemas no eran solucionados por los empresarios.

Desde que Mayo realizó sus estudios, se han desarrollado múltiples investigaciones, de las que han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre la Administración Humana.

Esta corriente también conocida como escuela conductista, se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas de comportamiento humano.

#### ABRAHAM MASLOW

Desde que Mayo realizó sus estudios, se han desarrollado múltiples investigaciones, de las que han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre la Administración humana, como son las Corrientes de la Motivación

Esta corriente también conocida como escuela conductista, se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano.

Maslow señala que el hombre tiene una serie de necesidades que satisfacer de acuerdo con una escala de prioridades perfectamente establecidas.

crear

1.-AUTOREALIZACION -----evolucionar

progresar



prestigio  
2.-ESTIMA ----- estimación ----- dentro de los  
grupos a donde  
actúa.

reconocimiento  
aceptación en los diferentes  
3.-SOCIALES ----- grupos a donde se desenvuelve

estabilidad en  
4.-SEGURIDAD ----- lo futuro al  
respecto de: ----- salud,  
economía  
individual y  
familiar.  
protección

comer  
5.-FISIOLOGICAS ----- beber ----- según otros autores  
dormir las denominan  
necesidades bioló-  
gicas primarias.

De acuerdo con Maslow, estas necesidades se encuentran totalmente relacionadas y únicamente las necesidades fisiológicas requieren

ser satisfechas plenamente, pudiendo las otras necesidades presentar diferentes grados de exigibilidad, dependiendo de las prioridades que cada individuo le asigne.

#### FREDERICK HERZBERG

Herzberg llevo a cabo una investigación para saber que factores motivan a las personas que prestan sus servicios en una empresa, evaluando los grados de satisfacción en que se encontraba dependiendo de su puesto.

Los factores motivantes:

- El desarrollo del trabajo específico.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- El que fueran reconocidos los méritos de la persona en su labor.

Y los factores desmotivantes:

- Verificación excesiva de su trabajo.
- Insalubridad del lugar de trabajo.
- Insatisfacción por un salario insuficiente.
- Inseguridad de conservar su trabajo.

Sostiene este autor en su teoría dual que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

#### D.C. Mc. CLELLAND

Mc. Clelland descubrió en sus investigaciones que las personas en los países desarrollados están motivadas por el factor del logro y en los subdesarrollados por el de afiliación.

De acuerdo con sus consideraciones, las personas tienen efectos motivantes en las siguientes variables:

-Logro: Obtención de bienes materiales.

-Afiliación: Buenas relaciones con otras personas.

-Poder: Tener personas a quienes dominar o mandar.

( De estas tres variables puede predominar una. ).

#### NEO-HUMANO RELACIONISTA.

Esta escuela aporta, la actualización de diversas teorías de las relaciones humanas dentro de las empresas e industrias. Busca encontrar solución a los problemas específicos y la elevación del nivel de eficiencia.

**Douglas Mc. Gregor (1906-1964)**

De origen estadounidense y con formación profesional como Psicólogo Industrial , se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación.

Descubre la importancia del hombre, sus necesidades y aspiraciones sociales dentro de la organización.

Mc. Gregor habla de las limitaciones por parte del personal empleado y lo atribuye a la causa de las teorías tradicionales ya que se usaba la autoridad como medio de control y esta traía como consecuencia la disminución de la producción e indiferencia hacia los objetivos de la empresa.

Mc. Gregor analiza las consecuencias y por consiguiente trata de adaptar métodos de control administrativo que se acomoden a la empresa moderna para así estimular la necesidad de nuevas orientaciones y prácticas ejecutivas.

Su aspecto principal son las teorías "X" y "Y" .

**TEORIA " X "**

1.- El ser humano ordinario no le gusta el trabajo y rehuirá cuando pueda.

- 2.- Por lo anterior el ser humano ordinario deberá ser obligado a trabajar, es indolente y por tal motivo se le debe controlar y tener bajo amenaza de castigo para que rinda el esfuerzo necesario cumpliendo así con los objetivos de la empresa.
- 3.- El ser humano ordinario ante todo quiere su seguridad carece de ambición, prefiere ser dirigido y le desagrada la responsabilidad.

#### TEORIA " Y "

Integración de intereses individuales con los objetivos de la organización.

- 1.- El ser humano común le gusta el trabajo.
- 2.- El ser humano común tratara de lograr cumplir con los objetivos de la empresa por las compensaciones satisfacciones aunadas con su logro.
- 3.- El ser humano común se dirige y se controla así mismo.
- 4.- Las posibilidades intelectuales actualmente son utilizadas solo en parte.
- 5.- El ser humano común acepta y busca nuevas responsabilidades.
- 6.- La capacidad creadora imaginación e ingenio para resolver problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

La técnica que propone Mc. Gregor derivada de la Teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad, es decir por medio de la integración, y la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. La aceptación de la teoría X da por sentado que el individuo va a ejercer la dirección y control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado en que se compromete al logro de dichos objetivos.

#### DEFINICION DE EMPRESA

Fernández Arena.

Es la unidad productiva ó de servicio que , constituida según aspectos prácticos ó legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

En mi opinión la empresa esta formada por un grupo que, através de la administración, producen bienes ó servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

## DEFINICION DE ADMINISTRACION

Fayol.

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fernández. Arena.

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Koontz and Donnell.

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

G. P. Terry.

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

Agustín Reyes Ponce.

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

En conclusión podemos decir que la Administración es una técnica que dirige con eficiencia un organismo social para el logro de sus objetivos mediante el uso de sus recursos.

Lo importante del estudio de la administración, es que esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos; y por lo tanto la administración representa la base del fracaso ó del éxito para las organizaciones.

#### CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La sociedad es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para un bien común.

La Administración se da necesariamente en un organismo por lo que se consideran como características de la Administración:

- 1.- UNIVERSALIDAD: El fenómeno administrativo surge en donde exista un organismo social sujeto a una coordinación sistemática de medios encaminados a lograr un fin común.
- 2.- ESPECIFICIDAD: La Administración siempre tendrá un contenido claramente marcado, específico y diferente de otros fenómenos de



distinta índole que regularmente lo acompañan.

- 3.- UNIDAD TEMPORAL: Aunque el fenómeno administrativo refleja fases, etapas y elementos no deja de ser único y en la vida de toda empresa en mayor o en menor grado están presentes todos o la mayor parte.
- 4.- UNIDAD JERARQUICA: Esta es indispensable no debiendo decaer entre todos los que, teniendo carácter de jefes en el organismo social son participantes en diferentes grados y modalidades de la misma organización.
- 5.- VALOR INSTRUMENTAL: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la Administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- 6.- AMPLITUD DEL EJERCICIO: Se aplica en todos los niveles ó subsistemas de una organización formal.

7.- INTERDISCIPLINARIEDAD: La Administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

8.- FLEXIBILIDAD: Los principios administrativos se adoptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

#### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

El concepto de Administración esta integrado por los siguientes elementos:

- 1.- OBJETIVO: La Administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.
- 2.- EFICIENCIA: La Administración no solo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- 3.- GRUPO SOCIAL: Para que la Administración exista, es necesario que se dé dentro de un grupo social.
- 4.- COLABORACION DEL ESFUERZO AJENO: La Administración aparece cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas, con la eficiencia en el trabajo.

5.- COORDINACION DE RECURSOS: Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

#### LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- 1.- Donde exista un organismo social estará presente la Administración.
- 2.- Para que el éxito de un organismo social sea determinante directa ó indirectamente se requiere de una buena Administración reflejándose a través de calidad del material humano con que cuente el organismo.
- 3.- Una eficaz Administración en las empresas es un camino a la competencia con otras, tratando siempre de avanzar a una mejor coordinación de sus elementos.
- 4.- Una Administración técnica, es fundamental y esencial en las diversas empresas ya que en virtud de su magnitud y complejidad requieren una Administración sumamente técnica.
- 5.- Elevar la producción es la mayor preocupación existente en el campo económico-social la cual solo se lograra por una adecuada Administración de las empresas, pues si todas las partes de esa organización son eficientes y productivas será indiscutible el logro de tales metas.

6.- El simplificar el trabajo nos muestra los principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

7.-Obtención de objetivos comunes en menos tiempo y a menor costo.

8.-Se basa en principios que analizan las relaciones entre dos ó más conjuntos de variables.

#### EL PROCESO ADMINISTRATIVO

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

Todo proceso administrativo, forma un conjunto inseparable en el que cada parte, cada etapa, tiene que estar estrechamente unido con los demás, si no es así el proceso administrativo sera prácticamente imposible.

#### DEFINICION DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Lourdes M. Galindo.

Es el conjunto de fases ó etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Diferentes autores nos dan a conocer el proceso administrativo de acuerdo con las diferentes etapas que ellos consideran :

<u>AUTOR</u>	<u>ETAPAS</u>		
Henry Fayol	Previsión	Organización	
	Coordinación	Control	
Koonntz y O'Donnell	Planeación	Organización	
	Dirección	Control	
George R. Terry	Planeación	Organización	
	Ejecución	Control	
Agustín Reyes P.	Previsión	Organización	Dirección
	Planeación	Integración	Control
J. Antonio Fdez.	Planeación	Implementación	Control
William P. Leonard	Planeación	Organización	Dirección

Para este trabajo se tomará en consideración las etapas del proceso administrativo, según Agustín Reyes Ponce, en su libro de "Administración de Empresas" Primera parte, considera que para una mejor comprensión y aplicación de la Administración es conveniente separar aquellos elementos, que en una

circunstancia dada puedan predominar, porque de esta forma pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

En su opinión el proceso administrativo consta de dos partes definidas:

La mecánica que comprende:

Previsión  
Planeación  
Organización

La dinámica que comprende:

Integración  
Dirección  
Control

Elementos de la Fase Mecánica Administrativa:

- a) PREVISION: Es lo que se desea lograr por medio de un organismo social investigando y valorando las condiciones futuras en que tal organismo se encuentra para finalmente poder determinar los cursos que fijaran las acciones.

b) PLANEACION: Una vez que hemos seleccionado el curso concreto de acción a seguir es conveniente fijar los principios que lo habrán de predecir y orientar así como la secuencia de operaciones necesarias y determinación de tiempos, unidades, etc. todos ellos necesarios para la realización.

c) ORGANIZACION: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en una empresa.

Elementos de la Fase Dinámica Administrativa:

d) INTEGRACION: La mecánica administrativa debe aportar al organismo social los medios necesarios para llevar a cabo en forma eficaz su cometido seleccionando esos medios, articulandolos y buscando su mejor desarrollo.

e) DIRECCION: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones individuales y de grupo para el logro eficaz de sus planes.

f) CONTROL: Es un sistema donde se equiparan los resultados actuales con los resultados pasados, para saber si se ha logrado lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El proceso administrativo esta constituido por etapas, elementos y fases.

Aquí se presenta el esquema que aparece en el libro "Administración de Empresas" Primera parte del autor : Agustín Reyes Ponce.

<u>FASE</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>ETAPAS</u>
	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
<u>MECANICA</u>	Planeación	Políticas Procedimientos Programas, pronósticos y presupuestos.
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones



	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas.
<u>DINAMICA</u>	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

#### AREAS FUNCIONALES

La actividad administrativa reconoce como áreas funcionales clásicas, a las siguientes actividades:

- 1) PRODUCCION.
- 2) FINANZAS.
- 3) RECURSOS HUMANOS.
- 4) MERCADOTECNIA.

Se debe considerar igualmente que en toda organización, sin importar su giro o actividad, el recurso humano resulta fundamental.

De ahí que sea función del Departamento de Recursos Humanos, conseguir personal especializado y no especializado para que labore en la empresa. Por último está el problema de hacer llegar los productos o servicios al consumidor, de lo cual se encarga la mercadotecnia, es decir, que se hace uso de la comercialización del producto empleando las etapas del proceso administrativo, lo antes expuesto se puede esquematizar así:  
(anexo 1 )

1.-PRODUCCION:Conjugación de los factores ó insumos de producción (materia prima,trabajo,capital y organización)

2.-FINANZAS:Donde obtener recursos monetarios (propios,ajenos,reinversión de utilidad)

3.-RECURSOS HUMANOS:Donde obtener trabajadores especializados y no especializados (reclutamiento,selección,evaluación y contratación.

4.-MERCADOTECNIA:Canales de Distribución (como hacer llegar los productos o servicios al consumidor).

## CAPITULO II

### ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es un concepto que comprende a todo individuo que dentro de una organización aporta valiosas contribuciones al logro de los objetivos del sistema administrativo.

La Administración de Recursos Humanos es de vital importancia, ya que toda actividad que realice cualquier empresa, el factor humano inicia y determina sus resultados. Son las personas las que inyectarán la dinámica que moverá, por la intervención de su esfuerzo y dirección a la propia empresa.

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

I.- RECURSOS HUMANOS: Se le puede considerar como la dinámica de la empresa, ya que estos varían enormemente y cuyas características quedan determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses, etc..

II.- RECURSOS TECNICOS: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros: como son sistemas de organización, sus métodos, procedimientos, instructivos, organigramas, etc..

III.- RECURSOS MATERIALES: Se les puede llamar el cuerpo de la organización. Disponer de ellos será fácil o difícil de acuerdo al tamaño de la empresa, sin desconocer que su disponibilidad es de gran influencia en las decisiones de la empresa.

IV.- RECURSOS FINANCIEROS: Son los elementos monetarios propios ó ajenos con que cuenta la empresa,

indispensable para la ejecución de sus decisiones.

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

La buena administración de los recursos humanos ayuda a los individuos a utilizar su capacidad al máximo a obtener no sólo la máxima satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo, por lo cual la principal función de la administración de recursos humanos es:

- 1.-Mantener las buenas relaciones entre individuos y grupos.
- 2.-Proveer a la empresa de recursos humanos idóneos.

#### CARACTERISTICAS DE LA ADMON. DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se hace mención de algunas características de la Administración de Recursos Humanos:

- Los recursos humanos en un momento dado pueden ser incrementados, para ello existen dos formas, la primera es el descubrimiento de las personas a través de test psicológicos y

la segunda es el mejoramiento, donde se proporcionarán mayores conocimientos y experiencias a través de la capacitación y el desarrollo.

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

#### DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

Agustín R. Ponce

Es el proceso continuo de determinar las necesidades de energía humana, descubrir a los trabajadores, interesarlos a unirse a la organización de trabajo, seleccionar a los que se consideran más adecuados para ser miembros de la organización.

Fernando A. Galicia

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

George Terry.

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

En mi opinión los recursos humanos son el elemento más importante para la operación y administración de una organización, ya que de nada servirá contar con las instalaciones más funcionales , si los trabajadores no las manejan satisfactoriamente debido a la ignorancia de los mismos.

La administración de recursos humanos es la conservación y aprovechamiento del esfuerzo humano para lograr su realización personal y alcanzar con mayor eficiencia el logro de los objetivos organizacionales.

#### OBJETIVO

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

## FUNCIONES DE LA ADMON. DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos permite lograr el mejor rendimiento de las personas a través de la aplicación de una serie de funciones o técnicas.

Varios autores nos dan a conocer las clasificaciones de las diferentes funciones que ellos consideran más importantes:

Fernando A. Galicia.

### a) Empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Integración, Promoción y  
Trasferencia.
- Vencimiento del contrato  
de trabajo.

### b) Administración de sueldos y salarios

- Asignación de funciones
- Calificación de méritos
- Control de asistencia
- Determinación de salarios



- Compensación suplementaria, incentivos y premios

c) Relaciones internas

- Comunicación
- Disciplina
- Motivación de personal
- Desarrollo de personal
- Contratación colectiva
- Entrenamiento

d) Servicios al personal

- Actividades recreativas
- Seguridad
- Protección y vigilancia

e) Planeación de recursos humanos

Andrew f. sikula

1.- Planeación de los recursos humanos

2.- Integración y evaluación del personal

- Reclutamiento
- Selección
- Colocación
- Instrucción
- Evaluación

3.- Capacitación y desarrollo

4.- Administración de sueldos y salarios

- 5.- Administración de prestaciones y servicios
- 6.- Políticas de higiene y seguridad
- 7.- Relaciones laborales

Agustín R. Ponce

I.- Admisión y Empleo

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción del personal

II.- Adiestramiento y Capacitación

III.- Higiene y Seguridad Industrial

IV.- Relaciones Laborales

V.- Estabilidad, movilidad y cumplimiento del personal

VI.- Prestaciones

Hemos observado las diversas clasificaciones que cada autor da a las funciones de la Administración de Recursos humanos.

Para la realización del presente trabajo se consideran las etapas del autor Agustín Reyes Ponce.

I.- ADMISION Y EMPLEO

Define al reclutamiento como la manera de atraer personal a

la empresa, mediante fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento. Establece que son cosas distintas el lugar en que se podrá encontrar personal y la forma de atraerlo, por lo que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento.

a) SELECCION: son las etapas en que suelen emplearse. Así como el conjunto de medios ó técnicas de que nos ayudamos para la realización del principio " el hombre adecuado para el puesto adecuado".

b) CONTRATAACION: una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto al que deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo.

c) INTRODUCCION DEL PERSONAL: cuando se ha seleccionado y contratado al aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo empleado se encontrara en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres nuevas.

## II.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

Se entiende como, la finalidad ó destreza adquirida por regla general en el trabajo.

El adiestramiento es necesario en toda clase de trabajo e indispensable, significa adquirir destreza de manera que se adquiera facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemática. También es una motivación para que el empleado trabaje más arduamente.

La capacitación hará que empleado desarrolle mejor las funciones del puesto ya que incrementará las aptitudes y conocimientos para resolver positivamente los problemas ó anomalías que se le presenten.

### III.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La prevención de accidentes representa la porción más aparatosa siendo esta, la más importante desde el punto de vista humano.

Los aspectos de seguridad industrial suelen ser atendidos por ingenieros especializados en la materia, ya que la garantía de salud, vida ó integridad de los trabajadores esta relacionada con el tipo de trabajo que desarrollan.

Uno de los factores que han contribuido a que la higiene y seguridad industrial, no alcancen toda la importancia que en

realidad merecen se debe a que se trata de responsabilizar a una sola persona de este aspecto, se trata de una corresponsabilidad, que se distribuya entre un gran número de elementos de la empresa.

#### IV.- RELACIONES LABORALES

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

Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales, mencionaremos las siguientes;

- 1.- La contratación de trabajo colectivo e individual.
- 2.- La tramitación de las quejas.
- 3.- El ajuste permanente de la contratación individual.
- 4.- La formulación y aplicación del reglamento interno de trabajo.

En algunos casos las relaciones laborales son llevadas específicamente por una sección que se llama "relaciones laborales".

## V.- ESTABILIDAD, MOVILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE PERSONAL

La estabilidad garantiza eficiencia debido a que la empresa tiene indiscutible interés en que su personal guarde estabilidad, tanto en la misma como en los diversos puestos.

La movilidad se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección ó puesto.

Dentro de la movilidad del personal se dan las siguientes tipos principales:

- a) Promociones: cambio a un puesto de confianza que no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos. Se lleva acabo por la voluntad del empresario, fundador en un elemento meramente subjetivo.
- b) Transferencia: cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario.
- c) Cumplimiento del personal: lo ideal es encontrar un trabajador impulsado por un fenómeno externo a su situación; y que pone en obra un tipo de respuesta, de acuerdo con esa

situación. Esto implica que el trabajador adquiera la responsabilidad para manifestar la presentación de metas del propio trabajador y el logro de las mismas.

#### VI.- PRESTACIONES

Facilidades que un empleador otorga a sus trabajadores, en adición al salario estipulado. Son las contribuciones financieras mas tangibles para los empleados; pagos especiales a enfermos, contribución a lo ahorros de los trabajadores; existiendo así diferentes tipos de prestaciones como son:

- a) Prestaciones económicas supra-legales: aquellas que son ampliadas, completadas o perfeccionadas por la empresa, por ejemplo, los aumentos.
  
- b) Prestaciones de beneficio general y directo: aquellas que recibe la totalidad del personal o que, son benéficas para todas y que obtiene una gran mayoría de los trabajadores, como por ejemplo la comida gratuita.
  
- c) Prestaciones de beneficio indirecto ó no general: aquellas que solo se reciben por quienes se encuentran en determinadas circunstancias cómo dotes o ayuda para matrimonios, ó bien para su beneficio.

## CAPITULO III Y IV

### RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El reclutamiento y la selección que fueron tratados en forma muy somera en el capitulo II ahora se trataran en una forma mas explicita ya que estas son la base para el desarrollo de este trabajo.

### PASOS PREVIOS

Para poder llevar a cabo un buen reclutamiento y selección de personal en necesario iniciar con el primer paso que se presenta en el proceso.

### VACANTE

Se entiende como tal, la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que entre otras formas puede crearse debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que



dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

#### REQUISICION

El reemplazo y el puesto de una nueva creación, se notifica a través de una Requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

#### ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario que se le deberá pagar.

El análisis de puestos, determinará la importancia relativa de los diferentes puestos con respecto a las necesidades de la empresa. Al evaluar, es importante definir los requerimientos reales del puesto.

Por lo que corresponde a la valuación de puestos, ésta comprende un sistema técnico muy útil para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta contratación, organización y remuneración del personal.

#### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en la localización de personas que prestan actualmente sus servicios en la organización y que reúnan los requisitos establecidos; las cuales cuentan con los elementos necesarios, debido a que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### EL RECLUTAMIENTO Y SUS FUENTES

Una vez que ha surgido la requisición de personal, se iniciara lo que es propiamente el proceso de reclutamiento, para lo cual es necesario explicar el término de Reclutamiento.

## DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Agustín R. Ponce

Es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto a un determinado organismo de trabajo y a personas que potencialmente se consideren adecuadas para hacerlo funcionar.

El reclutamiento cumple con determinados objetivos como son: ofrecer, en forma oportuna, todo elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Es de suma importancia mencionar que el reclutamiento implica el esfuerzo del reclutador para procurar a la empresa los recursos humanos necesarios en el momento oportuno, y en numero satisfactorio para poder realizar una concienzuda selección de los mismos, a fin de elegir al más adecuado para cubrir el puesto.

## POLITICAS

Lo primordial en las políticas de personal de las empresas, es conseguir personal para hacer funcionar la organización.

El hecho de no tener un buen abastecimiento de personas calificadas, limita el éxito que pudiera tener un negocio, de igual manera que si no existiera un buen abastecimiento en dinero, materiales o mercados.

Es por esto que se hace necesaria la fijación de políticas que nos permitan determinar los siguientes puntos:

- 1.- A quien habremos de buscar, que tipo de personal, y en que numero?.
- 2.- Donde buscaremos? Dentro o fuera de la empresa?  
O en ambos lugares?
- 3.- Que sistemas habremos de seguir para alentar a las personas "adecuadas" a que acudan a nosotros en busca de empleo?
- 4.- Que sistemas deberemos emplear para decidir que solicitantes escogemos, y para que puestos?

#### RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO

En la mediana y la gran empresa, el departamento de personal es el responsable del reclutamiento, y dentro de este puede existir una persona o sección dedicada a esta función; también puede realizarla la persona o sección dedicada a la selección ó contratación.

Ahora bien, un buen programa de reclutamiento implica dos importantes responsabilidades: una, la de localizar fuentes apropiadas para los diversos tipos de energía humana que requiere una empresa y otra, encontrar y aplicar practicas y técnicas que hagan posible la disponibilidad de energía humana.

Un programa eficaz de reclutamiento debe evaluar continuamente sus fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento, a fin de ir determinando cuáles son los más efectivos abastecedores de potencial humano para cubrir las vacantes de la empresa.

Para esto, el reclutador tendrá que tomar en cuenta las necesidades de la empresa, y después de haber examinado detenidamente los beneficios y limitaciones que las fuentes internas y externas le pueden acarrear, podrá decidir hacia cuales dirigirse.

Es necesario hablar ahora sobre la importancia del reclutamiento; dicha importancia estriba en que si el objetivo de la administración de recursos humanos es el de conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr este fin es un esfuerzo provechoso. Entonces es claro que el reclutamiento resulta ser la base para lograr

la primera parte de este objetivo.

Ahora mencionaré las fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento o lugares donde se localizan trabajadores que satisfagan las necesidades de un organismo se clasifican en dos:

FUENTES INTERNAS: se identifican con el organismo, los empleados que la constituyen pueden ser tomados en cuenta y brindarles la oportunidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado.

FUENTES EXTERNAS: son determinadas por los requerimientos del puesto y la condición del mercado laboral.

FUENTES de abastecimiento: lugar donde se va a encontrar el personal.

MEDIOS de reclutamiento: es la forma de atraer a dicho personal a la empresa.

#### **FUENTES INTERNAS**

Las fuentes internas son de gran importancia para la organización ya que se pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento del personal.

El reclutamiento interno tiene como finalidad dar a los empleados actuales la primera oportunidad en las vacantes o creaciones de puestos que se presenten en la organización.

Estas fuentes internas son las siguientes:

PROMOCION DEL PROPIO PERSONAL: Son los cambios en que el personal es promovido, es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de cubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración también pueden ser hacia arriba y hacia fuera primero el individuo asciende y si su ejecución en su nueva asignación es insatisfactoria el cambio sera " hacia afuera", también existen los descensos es un cambio en donde la responsabilidad disminuye, otro sistema es el plan de ascensos con cadena múltiple, esta identifica oportunidades de ascensos múltiples.

TRANSFERENCIA: Es cuando el personal es transferido de un puesto a otro, esta transferencia puede ser solicitada por el empleado, por no convenirle las condiciones de trabajo o bien resolver algún problema interno en el departamento del que se

transfiere , sin que tenga que haber un cambio de compensación o responsabilidad, esto generalmente ocasiona cambios de salario.

**ANTIGÜEDAD:** influye en las transferencias, ascensos y descensos. La Ley Federal del Trabajo establece los derechos de preferencia, antigüedad y ascensos.

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

Pero no deberá ser tan rígido en solo hacer uso de la fuente interna ya que esta puede privar a la empresa de un personal con nuevas ideas y talentos, además es posible que se necesite gente nueva, personas de fuera para que ocupe puestos que se requieran de habilidades y conocimientos especiales.

#### **FUENTES EXTERNAS**

A través de los años se ha podido observar que pocas empresas pueden llenar todos sus requerimientos de energía humana con



las fuentes internas, de aquí la necesidad de tener que recurrir a las fuentes externas de reclutamiento; ya que dada la complejidad organizacional se requiere de personal cada vez mas capacitado y orientado a las funciones específicas de los puestos. Al momento de utilizar los medios internos para la captación de personal y al no identificar candidatos idóneos para cubrir las necesidades, las organizaciones tendrán que incursionar a las fuentes externas a través de medios así como la identificación de los costos que implican su utilización.

También se deberán considerar varios aspectos que implican un costo adicional tales como:

#### UTILIZACION DE MEDIOS EFECTIVOS:

Dependiendo del nivel del personal al que vamos a reclutar, debemos de utilizar aquellos medios mas adecuados para poder captar personal, los cuales implican un costo elevado, como podría ser el caso del periódico en donde el costo del anuncio en ocasiones puede ser elevado dependiendo de las características del mismo, así como su duración.

#### PLANES DE COMPENSACION:

Dependiendo de factores de mercado en materia de compensación, las organizaciones deberán ofrecer planes agresivos de compensación los cuales también deberán ser atractivos para la adaptación de su

personal.

A continuación daré breves descripciones de las principales fuentes disponibles:

a) AGENCIAS DE EMPLEO: Son empresas con fines lucrativos, su función es proporcionar empleados a las empresas que lo soliciten, y su costo por lo general es un mes del salario que ha de percibir el empleado que ellos recomiendan, en caso de ser contratado.

b) LISTA DE ESPERA: Muchas empresas o dependencias se apoyan en sus propios archivos de personas que han indicado su interés por emplearse, pero solo será útil si está actualizada.

c) SINDICATO: Es una de las fuentes principales para obtener solicitantes para diversos tipos de puestos.

Este, amparándose en la cláusula exclusiva de admisión manifestada en el contrato colectivo de trabajo respectivo, se reserva el derecho de enviar a la empresa, en un período determinado, los candidatos que requiera.

d) ARCHIVO DE EVENTUALES Y SOLICITUDES RECHAZADAS CON

ANTERIORIDAD ( CARTERA INTERNA ): Estos medios los encontramos en expedientes de personas que no tienen planta en la empresa, y en personas que con anterioridad quisieron prestar sus servicios a la empresa, pero que por no tener vacantes fueron rechazadas y su solicitud paso a ser parte de este archivo.

e) ESCUELAS Y UNIVERSIDADES: A través de esta fuente pueden conseguir el candidato idóneo y con conocimientos suficientes para cualquier puesto, y únicamente será necesaria una buena instrucción para la mejor aplicación de sus conocimientos.

f) RECOMENDACIONES DE LOS PROPIOS EMPLEADOS: Una de las fuentes de abastecimiento mas utilizada para reclutar personal en las empresas, es a través del propio personal de la empresa, sobre todo para aquel personal que ocupara puestos de los denominados de confianza.

g) EMPRESAS DE BUSQUEDA DE CANDIDATOS: Uno de los servicios que ofrecen muchas compañías dedicadas a la búsqueda de candidatos, es un extenso archivo computarizado de los candidatos potenciales para futuros empleos disponibles en otras organizaciones. La empresa de búsqueda ahorra tiempo y dinero a la organización que de otra forma tendría que gastarlos para localizar a las personas adecuadas.

h) LA PUERTA DE LA CALLE: Consiste en que por la imagen y solidez de la empresa, y sin que exista información alguna de si hay o no vacantes, las personas acudan a la misma en busca de trabajo.

i) BOLSA DE TRABAJO: Es de gran utilidad, porque en la mayoría de los casos sus servicios son gratuitos y editan un boletín semanal o quincenal con el resumen de los historiales de trabajo de los solicitantes de empleo, señalando, además, el sueldo que desean, nivel escolar y experiencia del candidato.

j) RECLUTAR A TRAVES DE OTRAS EMPRESAS: Se realiza mediante convenios de intercambio entre empresas de alguna región o zona, se canalizan recíprocamente candidatos ya sea por carencia de vacantes en un momento particular, o bien porque alguna de sus características va en contra de algunas políticas particulares, son sin embargo, recursos humanos que en un momento dado pueden ser aprovechados por otra organización.

Ahora bien, después de haber visto las diversas fuentes de reclutamiento que existen, pasaremos a lo que son los medios de reclutamiento, entre los cuales encontramos los siguientes:

1.- ANUNCIOS: Es el más común de todos los medios de

reclutamiento, es el mas empleado y de los mas efectivos en sus resultados.

Los anuncios tanto en los periódicos como en las revistas, son de dos clases:

a) El anuncio abierto: identifica el nombre de la empresa que solicita trabajadores.

b) El anuncio ciego: es aquel en que el aspirante se le pide que escriba a un apartado postal o al domicilio del periódico.

Los anuncios de periódicos constituyen un medio muy socorrido para encontrar personal. Es conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos esenciales del candidato para el puesto que se trate, así como el sueldo y prestaciones que ofrecen, con esto se filtrarán solo las personas adecuadas.

2.- RADIO Y TELEVISION: Son los medios de comunicación que en algunas ocasiones el primero suele ser útil cuando lo que se necesita es personal calificado, en cambio, el segundo no es usual para el reclutamiento.

3.- FOLLETOS: Algunas empresas editan sus folletos, señalando las posibilidades de empleo de la empresa y los beneficios que esta ofrece.

#### DEFINICION DE SELECCION

Agustín R. Ponce

Es el proceso mediante el cual las solicitudes son clasificadas en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo.

La persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deberá tener todo tipo de información adecuada para así tomar una decisión certera.

La selección de personal, es el resultado encontrado entre las habilidades, aptitudes, intereses y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

#### OBJETIVO

El objetivo que se pretende con la selección es clasificar el personal que se juzgó calificado para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización.

Y para el logro del objetivo es indispensable tener toda la información posible acerca de los puestos que se llenarán, la proporción de trabajadores o de posiciones abiertas al número de solicitantes y toda la información pertinente que sea posible acerca de los solicitantes mismos; del mismo modo debe estar claramente establecida la relación entre la información solicitada y el rendimiento del trabajo.

#### IMPORTANCIA

Ahora, se hace necesario mencionar el porqué de la importancia de la selección, y es que actualmente un gran número de empresas se han dado cuenta de lo útil que es llevar a cabo un buen programa de selección que permita elegir al hombre adecuado, porque se ha visto que los solicitantes que son seleccionados cuidadosamente mediante un proceso, generalmente resultan mejores que los seleccionados sobre una base casual.

Durante la selección es necesario ponderar las características convenientes e inconvenientes de cada uno de los solicitantes, para poder elegir a aquel que reúna las características que exige el puesto vacante, y que además, se ajusta a las políticas que existen en la empresa, aunque es necesario aclarar que no siempre es posible llevar un programa

completo de selección.

#### POLITICAS

La selección debe basarse en lineamientos claros y definidos que permitan que el programa o procedimiento resulte eficaz.

La política ha de indicar que hacer para llevar a cabo la aplicación de un programa de selección.

Una política de selección, para que sea aceptable, debe contener:

- \* Las bases fundamentales a las que debe atender la empresa para la selección y contratación de personal.
- \* Las normas y los puntos de referencia esenciales para comprobar si el programa fue realizado o no en la forma conveniente y deseada.
- \* Las bases sobre las cuales debe fundarse la empresa para la realización practica de los puntos que incluye el programa.

De lo anterior podemos deducir que el objetivo de la política de selección es determinar lo que ha de hacerse en el momento en que surge la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir una vacante.



Ahora hablaremos de lo que es en si la selección como proceso, y tenemos que el procedimiento científico en la selección de personal es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

#### PRINCIPIOS EN LA SELECCION

La selección de personal es un proceso complejo, y decimos complejo porque no es fácil equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones del puesto; el personal que responde a la selección, debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe sin olvidar estos tres principios:

I.- COLOCACIÓN: Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

II.- ORIENTACION: Es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no limitada por los factores de la organización, sino en un sentido mas amplio, y teniendo como marco referencial los problemas de subocupación y desempleo. Entonces, en el caso de no ser posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo hacia otras fuentes de empleo o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de sus problemas de salud, en el caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

III.- ETICA PROFESIONAL: El proceso de selección implica una serie de posiciones que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, si tiene más capacidad de la necesaria, etc; son las circunstancias que pueden convertirse en las fuentes de frustraciones para el candidato, y afectar negativamente la organización.

#### RECEPCION DEL SOLICITANTE

Mencionaré una fase muy importante del proceso, que es la recepción de solicitantes, ya que es la primera impresión que

recibe el solicitante de la empresa, y esta de él, por lo que hay que cuidar aspectos como: el lugar donde son recibidos los aspirantes, el aspecto general de la empresa, la forma y trato que se les da, ya que juegan un papel muy importante, y en ocasiones definitivo en los candidatos o futuros empleados.

Todos los empleados que intervendrán en el proceso deben ser oportunamente informados y preparados, desde el vigilante de la puerta hasta los que realizan las entrevistas.

El lugar que se destine para la recepción de solicitantes, debe ser de preferencia amplio, limpio, ordenado, ventilado y confortable, con el mobiliario suficiente que, de acuerdo con el número de prospectos, se requiera.

El tiempo de espera para ser recibido, en esta, como en todas las demás fases del proceso, debe ser lo mas corto posible, sea cual fuera el nivel del puesto a cubrir.

Una espera corta dentro de la organización, muestra previsión y respeto, creándose con ello un clima favorable para la entrevista, y no con predisposición, enfado, cansancio o enojo.

El tener gente esperando, sin razón alguna, lo único que demuestra es un grave complejo de inferioridad por parte

del entrevistador, lo que afectara no solo al solicitante, sino a la larga, también a la empresa.

#### SOLICITUD DE EMPLEO

En su mayoría las organizaciones piden el llenado de éste documento, ya que ofrece una manera rápida y sistemática de obtener una información variada acerca del solicitante, básicamente abarcará una serie de datos como son:

- Datos personales.
- Datos familiares.
- Antecedentes de trabajo.
- Experiencia laboral.
- Escolaridad.
- Educación complementaria.
- Referencias personales.
- Varios : planes a c/plazo y a l/plazo.
- Manejo de equipo.
- Pasatiempos.

La solicitud de empleo es con certeza el instrumento más utilizado para la selección, y podemos adjudicar dos finalidades:

- 1.- Como guía al entrevistador, para orientar sus preguntas a puntos de interés.
- 2.- Como un inventario biográfico del solicitante.

Mediante esta información, el entrevistador no estará a ciegas sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato.

Cuando no se pone el suficiente cuidado en la forma de elaborar la solicitud, es fácil caer en los siguientes errores:

- = Hacer preguntas innecesarias.
- = Preguntas incómodas.
- = Preguntas que fuerzan las respuestas.
- = Preguntas que aburren y a veces predisponen negativamente.

El curriculum vitae se puede entender como otra forma de solicitar empleo, utilizado generalmente por personas que aspiran a puestos de niveles superiores basado en el historial del candidato, y se encuentra subdividido en grandes áreas, como:

- Datos generales.
- Antecedentes laborales, escolares y estudios complementarios. (idiomas)

- Pasatiempos o aficiones.
- Referencias personales.
- Puesto y sueldo deseados, áreas de interés.
- Disponibilidad.

Cuando el curriculum ha sido bien elaborado, encontramos como ventajas:

- Ahorra tiempo al solicitante y a la empresa.
- Nos permite conocer la forma en que el propio aspirante se expresa de sí mismo, sin que hayamos guiado para hacerlo.
- El ser una especie de resumen que el propio solicitante ha elaborado previamente a máquina, le da libertad para expresarse en el orden extensión que desee.
- La presentación que tenga el documento, es de utilidad para valorar a la empresa.

Después de haber tomado muy en cuenta todos estos aspectos, será mas fácil pasar a una comunicación interpersonal con el aspirante, a lo que llamamos usualmente "entrevista".

#### ENTREVISTA

Esta tiene como objetivo específico como es elegir al

individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir, se enfoca a dos aspectos primordiales:

- 1.- Obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc..
- 2.- Informar al interesado de las características, ventajas y desventajas del puesto que va ocupar, así como las futuras que se pueden brindar.

Ahora bien, existen básicamente dos tipos de entrevistas, y estas son:

1) LA ENTREVISTA INICIAL O PREVIA: Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y el mínimo de tiempo posible, los aspectos mas obvios del candidato y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

2) LA ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA: Esta entrevista requiere de mas tiempo, para conocer, a fondo a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre: familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actitudes, intereses,

cultura, etc..

Generalmente se lleva a cabo la entrevista profunda después de haber aplicado las pruebas de aptitudes y psicológicas.

#### INFORME DE LA ENTREVISTA

El resultado y conclusión de la entrevista deben ser redactados inmediatamente después de concluida , con objeto de no emitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

El informe debe ser claro, concreto y preciso para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Es aconsejable que para si mismo realice una critica sobre la entrevista realizada.

Además de la critica, es recomendable utilizar otros medios, en caso de que se hayan utilizado otros recursos en la selección adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, realizandose una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.



A continuación se mencionan los pasos utilizados para llevar a cabo la entrevista:

Dichas técnicas las podemos dividir en dos partes:

1) OBTEENCION DE DATOS: Los medios que se utilizan para obtener información son: escuchar, observar y preguntar.

a) ESCUCHAR: Es la clave de la comunicación efectiva de tal forma que tanto el que habla como el que escucha, obtenga el máximo provecho.

Esto le será de gran ayuda al entrevistador, ya que podrá obtener información que no lograría conocer a través de otros medios, y sobre todo, en su contexto original, con todo lo que las expresiones emocionales impliquen, como es el tono de voz y las expresiones faciales con lo que la persona expresa una idea.

El entrevistador debe hacer un análisis mental en cuanto al significado de las comunicaciones no verbales del entrevistado, tales como: un cambio súbito del color de la tez, pueden ser mas elocuente que las palabras oídas en el mismo momento; el ceño fruncido en el momento de referirse a algo; golpear en escritorio y piernas; temblor en las manos, respiración

agitada, tartamudea, cambios bruscos en el tono de voz, mirada vaga, etc.

b) **OBSERVAR**: Es importante obtener información del entrevistado mediante la observación detectando aspectos significativos de la conducta, ya que de la entrevista obtendremos de una manera precisa una opinión sobre el comportamiento de las personas.

Al observar la forma en que se comporta el entrevistado en el momento de la entrevista, permite investigar su reacción ante situaciones nuevas o presiones como se relaciona, como actúa ante la figura de una autoridad representa por el entrevistador, etc. Esta información nos permite conocer las actitudes y conductas del entrevistado, con mas presión que si le interrogamos acerca de ellas.

c) **PREGUNTAR**: La pregunta es siempre el medio mas directo para obtener información del entrevistado, utilizándose como técnica para dirigir la entrevista. El manejo adecuado de la pregunta, de parte del entrevistador, adquiere gran importancia y exige suma habilidad, ya que la manera en que formule la pregunta, puede afectar profundamente la respuesta que recibe.

Las preguntas pueden clasificarse en dos categorías:

- PREGUNTAS ABIERTAS: No sigue ningún tipo de lineamiento simplemente se limita a señalar el área que el entrevistador le interesa investigar, y sirve de guía para conducir la entrevista.

- PREGUNTAS CERRADAS: Este tipo de pregunta encierra una gran limitación, ya que el entrevistador por lo general, muestra poco interés en conocer los puntos de vista del entrevistado que no estén dentro de los lineamientos de la pregunta y por otra parte, no presta atención a su ansiedad o a la sensación de inseguridad que puede experimentar.

2) CONOCIMIENTOS DEL ENTREVISTADOR: Una vez que el entrevistador ha proporcionado un ambiente cómodo y de confianza mutua, y ha dado a conocer el propósito de la entrevista al entrevistado, se dispone a obtener un bosquejo general de su personalidad, y esta se realiza en dos niveles:

I.- SUPERFICIAL: que incluye físico, trato, forma de comunicarse, capacidad de relación, presentación, cooperación, y sinceridad demostrada a lo largo del encuentro.

II.- LA PERSONALIDAD: abarca un plano mas profundo, ya que mediante la integración de los resultados obtenidos en áreas

anteriormente mencionadas, y con la información que proporcione el entrevistado, se pretende establecer cuales son actitudes básicas y motivaciones hacia si mismo, hacia los demás y hacia su futuro, en virtud de que la personalidad posee coherencia, unidad y continuidad.

Es por demás aclarar que no todos los candidatos tendrán las mismas características en cuanto a su personalidad así pues nos encontramos con la siguiente clasificación:

El CANDIDATO TIMIDO: La ansiedad unida a un sentimiento de inseguridad, le provoca un estado de inhibición. El remedio mas fácil y mas adecuado en este caso es proporcionarle apoyo. El entrevistador debe hablar hasta que el individuo se acostumbre a el, y después su papel solo consistirá en estimularlo con preguntas fáciles y concretas, hasta que se sienta mas confiado en si mismo y en la misma situación de entrevista. La manera de formular las preguntas, la expresión facial y la postura al sentarse del entrevistador, tiene mucha relación con la confianza que se le quiera proporcionar al entrevistado. Este tipo de persona necesita que se le trate con sonrisas y afecto. Una vez que se logra conquistar la confianza del candidato inhibido, en la mayoría de los casos

este se siente dispuesto a desahogarse con el entrevistador, y a platicarle todo lo relativo a sus problemas.

El CANDIDATO AGRESIVO: Las sugerencias para conducir una entrevista con este tipo de candidatos han de ser todo lo contrario a las que se utilizan para el prospero tímido.

El CANDIDATO MANIPULADOR: Esta clase de candidatos son personas que creen que todos los seres humanos son vanidosos, y trata de manejarlos por medio de la adulación. Este tipo de personas saben utilizar piropos a su favor, se expresan muy fácilmente, con mucha franqueza aparentemente, parecen un libro abierto, casi no permiten preguntarles nada, y hasta con excesiva seguridad preguntan al entrevistador si quiere saber sobre sus amplias experiencias, magnificas recomendaciones o de se solida situación financiera. Usualmente tratan de despistar al entrevistador de las áreas difíciles de tocar para ellos. Su meta es poder manejar la entrevista y el entrevistador, como ellos quieren.

El CANDIDATO EMBUSTERO: Es el clásico que tiende a inflar

las cosas más de lo que realmente son. Esto es común en candidatos para puestos de ventas y relaciones públicas; con frecuencia atrás de esta actitud hay sentimientos de inferioridad o fracasos, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La duración de una entrevista varia según el grado de información que sea necesaria y la facilidad con que se vaya obteniendo esta.

Después de haber tocado el tema de la entrevista, pasaremos a hablar de otro punto muy interesante y fundamental dentro del proceso de selección, los exámenes psicológicos.

#### PRUEBAS O TEST PSICOLOGICOS "PSICOMETRICOS"

Es la etapa del proceso técnico de selección donde se llevara a cabo una valoración del candidato en cuanto a sus habilidades, su potencialidad y capacidad en relación con los requerimientos del puesto, ya que todos los trabajos requieren una serie de aptitudes. Algunas de estas aptitudes son formas específicas de inteligencia y tipos de coordinación motora asociadas estas con rasgos de la personalidad.

En cada uno de estos aspectos, determinadas pruebas pueden mostrar relaciones definidas con una probable eficiencia en el trabajo. Así los resultados de las pruebas correlacionadas con el criterio de éxito en un trabajo específico, permiten medir las habilidades que el trabajo requiere, y evidentemente son bases más precisas para la selección de personal así como las posibilidades de futuro desarrollo que tiene el candidato.

Ahora bien resulta muy difícil definir con precisión el test mental, aunque Pichot propone de la siguiente definición:

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada de un estímulo a un comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

Según Arias Galicia define que el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

Las pruebas o test psicológicos son auxiliares en el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades de los candidatos. Un test debe ser aplicado

procurando que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente no varíen, siendo de esta manera, que los factores cambiantes y las respuestas den la conducta de los sujetos colocados en estas condiciones.

La finalidad que se persigue en estas pruebas psicológicas es de permitir seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él.

Además, la prueba psicológica realiza una función específica, que es la de tratar de predecir quien van a producir más, quienes poseen las mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para que posteriormente, puedan ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Llevar a cabo un buen programa de pruebas psicológicas es tan complejo, que exige la colaboración de un psicólogo competente, para que dichas pruebas sean seleccionadas y administradas adecuadamente, además de que estas han de ser aplicadas y calificadas por el mismo profesional.

La tarea de elaborar un test es larga y laboriosa, y para que este medio sea realmente útil, debe cubrir tres requisitos



básicos que son : validez, confiabilidad y objetividad; es un instrumento de medida que es valioso cuando interviene en sus mediciones de factores ajenos a su objetivo.

Es necesario aclarar que existen distintas formas de realizar y aplicar los test o pruebas psicológicas, así como las distintas características que estas miden; por lo tanto, tenemos en cuanto a su forma de realización, la siguiente clasificación:

\* Pruebas de papel y lápiz: en las que el candidato debe responder por escrito las preguntas que se le formulen, hace marcas, traza líneas , o dibuja. etc.

\* De ejecución : en donde el sujeto deberá realizar ciertos trabajos de manipulación u operar algunos aparatos.

\* Orales: aquí se trata de que la persona responda, por ejemplo que asocie una palabra a otra, etc.

En cuanto a su aplicación se clasifican en :

\* Individual: Este tipo de prueba requiere por cada sujeto esta presente en examinador, y que se realice en aislamiento.

\* Colectiva: En este caso no es necesario el control con tanto rigor, por lo que bastara con un pequeño grupo de examinadores para supervisar su aplicación.

En cuanto a las características que miden, surge la siguiente clasificación:

- Del nivel mental: Proporcionan idea general del nivel mental del examinado, es decir, en cuanto al promedio de su grupo de edad.

- De conocimiento: Nos da un resultado en cuanto al grado de información que el examinado tiene, acerca de un determinado sector cultural.

- De rendimiento: Mide la eficiencia adquirida por el sujeto para realizar una determinada tarea.

- De aptitud: Sirve para medir la habilidad del candidato para llevar a cabo algunas de las actividades más comunes del puesto.

- De interés: Estas son elaboradas para descubrir el interés personal, y sugerir que tipos de trabajo pueden satisfacerlos.

- De personalidad o estabilidad emocional: En este tipo de pruebas el candidato proyecta, es decir, reacciona de acuerdo con sus características de personalidad, frente a los distintos estímulos que se le presentan.

- De inteligencia: Nos da formas de evaluar la inteligencia general, a través de su cociente intelectual y de sus distintas formas de funcionamiento, tales como: memoria, razonamiento, vocabulario, rapidez, etc.

- De realización o habilidad: Miden la pericia real del candidato tal como es, y alcance. Dentro de éstas pruebas se consideran dos aspectos: uno sería la habilidad que se desarrolla con el entrenamiento posterior, y el otro, la capacidad de realización, que comprende los efectos del entrenamiento.

Entre los tests mas conocidos y que con mas éxito se han aplicado son:

\* Tests de inteligencia: son pruebas de habilidad mental o tests de inteligencia sirven para medir la inteligencia académica o aptitud escolar.

Tests de aptitudes múltiples: la batería de pruebas que se aplican mide las nueve áreas diferentes de aptitud estas son de

inteligencia, aptitud verbal, la aptitud numérica, la aptitud espacial, la percepción de forma, la percepción del trabajo de oficina, la coordinación motriz, destreza manual y destreza digital.

Antes de continuar es preciso hacer mención de lo que es un batería de pruebas por esto podemos entender que es un conjunto de pruebas seleccionadas para medir una o varias aptitudes o características determinadas.

\* Pruebas de personalidad: son aquellas que miden el equilibrio emocional, la confianza de si mismo, el equilibrio social y familiar y muchas otras.

Sin embargo, en términos generales puede decirse que en las organizaciones en donde los test han sido utilizados adecuadamente, se han obtenido beneficio tangibles e intangibles.

Resulta necesario aclarar que por lo general en nuestro país se recurre a la importación de este tipo de test, los cuales aun no han sido adaptados en su totalidad a nuestro medio, y por lo tanto, su validez no siempre resulta del todo confiable.

Existen también algunas críticas en cuanto a que invaden la vida privada, pero dichas críticas no se deben a lo inadecuado de los test, sino a puntos como los siguientes:

- \* La falta de preparación profesional de quien los aplica.
- \* Desconocimiento de lo que puede y se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia.
- \* Presencia de personas con poca ética, existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas que están lejos de poseer.

Si bien la confiabilidad y la validez representan los requisitos fundamentales de los test psicológicos, hay otros requisitos que deben tomarse en cuenta estos incluyen:

- 1) COSTO: hay poca relación entre el costo de los test y su calidad, de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de test bien estructurados.
  
- 2) VALIDEZ APARENTE: es posible que sea mayor la cooperación del sujeto si parece que la prueba esta relacionada al propósito para la cual esta siendo probado el individuo. Sin embargo, la validez aparente no sustituye la validez empírica.

3) SE REFIERE A LOS TEST CORTOS: ya que un período de pruebas demasiado largo aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.

4) FACILIDAD EN SU ADMINISTRACION Y PUNTUACION: para lograr un retrato hablado lo mas cercano a la realidad, no basta con aplicar uno ó dos test, sino que es necesario utilizar todas y una batería de test adecuada para cada caso, y además completar y comparar la información, y los resultados de los mismos, con las diversas faces que componen el proceso.

#### PRUEBAS DE TRABAJO

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En este caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianos. ( A este paso también se le denomina prueba practica).

Con esto damos por concluida esta etapa tan importante del proceso, para dar paso a otra como lo es, la investigación socioeconómica.

#### INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

El objetivo principal que se persigue al realizar esta investigación, es el comprobar y verificar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección, así como sus condiciones actuales de vida y sus antecedentes a través de las opiniones expresados por las personas con las que ha tenido interrelación compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad laboral y familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que incluyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en relación a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Las referencias proporcionadas por el candidato las podemos clasificar en cuatro tipos, y estas son:

1.- Cartas de recomendación de trabajos anteriores: estas son usuales en nuestro medio.

2.- Referencias por teléfono: este tipo de referencias no se estiman mucho, debido a que la mayoría de las empresas no acostumbran proporcionar datos confidenciales o personales de sus colaboradores por teléfono; la razón que con frecuencia esgrimen es por política de la empresa.

3.- Comprobación de referencias mediante visita personal: es la técnica mas efectiva y recomendable, ya que permite conocer directamente las opiniones sobre el candidato, a la vez que estaremos en posibilidad de completar la información o profundizar mas en aquellos puntos que no hayan quedado claros.

Ahora bien, la investigación la podemos dividir en varias áreas a explorar.

La intervención de las áreas anteriormente mencionadas, proporciona una base solida de conocimientos, actitudes y comportamiento respecto a la persona. El investigador debe profundizar e inquirir sobre los orígenes y motivos de los



diversos comportamientos, descubrimiento así las actitudes que se revelan tras la respuesta.

La practica de investigar a los candidatos llega a la conclusión de que la mayoría distorciona la información relativa a sus experiencias y habilidades a causa de querer obtener un empleo deseado.

#### EXAMEN MEDICO

El examen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección, ya que para que dicho examen sea útil, debe ser lo mas completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso para algunas empresas, por lo que solo deben aplicarse a quienes ya tienen una gran posibilidad de ser contratados, en su mayoría a las demás pruebas.

El examen médico de admisión consiste en : examen clínico, estudio de antecedentes de trabajo, formulación de dictamen del estado de salud del examinado.

Dicho examen es financiado por cada organización, y deberá ser llevado a cada por un médico especializado en medicina general del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñara el futuro trabajador y las

exposiciones a agentes nocivos para la salud, a fin de determinar las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

A través del diagnóstico médico, podemos percatarnos de si el candidato sufre ya una enfermedad profesional, o si existen indicios de ser alcohólico o drogadicto, si tiene alguna enfermedad infecciosa, o si sufre algún impedimento físico no visible a simple vista, que pueda obstaculizar el buen desempeño de su trabajo.

El rechazo es inevitable cuando por medio del examen se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que, por su naturaleza, si se emplea al individuo, perjudique más su salud, o la de aquellos con el ó con las propiedades de la organización. En tal caso, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable de dicho rechazo, y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

El examen médico de admisión tiene una gran importancia en las organizaciones, ya que puede llegar a influir en elementos tales como: la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, lo cual afecta el desarrollo de dicha organización.

Los resultados se registrarán cuidadosamente de manera que proporcionen una historia clínica completa y revelen la naturaleza y alcance de las incapacidades actuales si es que la hay, toda esta información deberá ser confidencial.

Por último podemos decir que siendo el examen médico una valiosa fuente de información para la empresa y por su importancia, resulta ser imprescindible en todo proceso de selección de personal.

#### EVALUACION Y LA ELECCION

Este será hecha por el departamento de personal, aquí el titular del área llama a los solicitantes que aparecen mas promisorios para la entrevista final y selección final para obtener así información adicional sobre los aspectos mas importantes que el entrevistador considere, realizando así un análisis mas detallado.

#### CONTRATACION E INDUCCION

A partir de la integración de los resultados de exámenes y la entrevista de selección, se elabora un reporte que se entrega al jefe del departamento interesado, para que conozca las características del ó de los candidatos y tome una decisión

conjunta con la recomendación del responsable de selección.

Las características del candidato elegido se deberán apegar al máximo al perfil de la vacante señalado en la requisición de personal.

#### CONTRATACION

Agustín R. Ponce

Es una etapa de gran importancia, puesto que es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo trabajador se compromete a prestar sus servicios al patrón y este a su vez se compromete a retribuir al primero mediante sueldos y prestaciones adicionales.

#### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de tipo administrativo para el trabajador porque este documento le brinda una certeza con respecto a:

- \* Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación de sus servicios, así como las contraprestaciones respectivas.
- \* Su estabilidad relativa en el trabajo.

## RELACIONES DE TRABAJO

Existen diversas formas en que se pueden dar las relaciones de trabajo, como son :

### Relaciones de trabajo por tiempo indeterminado:

De acuerdo con lo estipulado legalmente, es de entenderse que toda relación será por tiempo indeterminado, a menos que se exprese lo contrario o sea de tiempo determinado.

### Relación de trabajo por tiempo determinado eventual:

Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

## EL CONTRATO DE TRABAJO

Se debe elaborar con original y una copia, cuando menos para que una quede en poder del trabajador y el original para la empresa.

Podemos decir que la contratación tiene como objeto formalizar con todo el apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar tanto los derechos, intereses y deberes de ambas partes, respectivamente.

## INDUCCION

Hablaré acerca del paso final en el proceso de selección me referiré a la "Inducción".

Después de haber realizado satisfactoriamente el proceso de selección y contratación, el aspirante ingresa a la organización, como uno de sus valiosos miembros.

Podemos considerar al recurso humano como el activo mas valioso de una empresa; y el capital mas importante adquirido y pagado; es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajo. De ahí la importancia que tienen para las empresas los recursos humanos con que cuentan.

Los primeros días de trabajo de cualquier individuo se ve envuelto en normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

La organización es quien debe ocuparse de informar a todos los nuevos empleados, así como establecer planes y programas cuyo objetivo será la integración del individuo, así como su incorporación en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización en general.

La importancia estriba en que cuando no se introduce e integra debidamente al trabajador ante su nueva situación, se pueden destruir sus ambiciones y sus impulsos creativos, llegando al peligro de que el individuo se convierta en un trabajador mediocre, que se satisface con la tarea mínima que se le encomienda; con facilidad pierde todo interés, y al final se separa de la empresa, creandole problemas como el elevado índice de rotación entre los trabajadores de diversos niveles.

#### MANUAL DE BIENVENIDA

Es un publicación autorizada por la empresa, y es utilizada como instrumento para proporcionar a todos los empleados de nuevo ingreso.

La información que se deben conocer referente a la propia empresa, con la finalidad de lograr su integración lo mas rápido posible a las políticas y objetivos de la organización.

#### MANUAL DE ACTIVIDADES

Se menciona que en el momento en que se encuentre ubicado en el puesto específico que desempeñara, su jefe inmediato la hará la entrega de dicho manual.

Con el fin de complementar la explicación que recibirá para el desarrollo de sus actividades.

#### ENTREVISTA DE ORIENTACION Y AJUSTE

Una vez que se han llevado a cabo los pasos que anteriormente se señalaron mismos que nos permitió situar al empleado de nuevo ingreso en el área donde desempeñara las tareas específicas para las que ha sido contratado.

Es el momento indicado para poder realizar la última del proceso de inducción, conocida comúnmente como entrevista de orientación y ajuste.

La forma de efectuar dichas entrevistas, es mediante el trato directo con el personal de nuevo ingreso.

Dándole oportunidad para que nos proporcione los datos, que sería importantes para evaluar el progreso que han alcanzado dentro de empresa.

Con el propósito de crearle el sentimiento de que pertenece a la organización, de que la conoce y de que forma parte importante de ella.



Lo anterior es un indicador que sirve al departamento de personal, para observar el grado de eficiencia del sistema de inducción que se tenga establecido.

Permitiendo esto la modificación o adecuación de aquellos pasos en los que se detecte alguna falla.

Por último, este tipo de entrevista proporcionaran los elementos de juicios necesarios.

Con esto se da por concluido este capitulo, acerca del proceso de reclutamiento, selección , contratación e inducción de personal.(Anexo 4 y 4a)

## CAPITULO V

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante recalcar que la función de reclutamiento y selección cuando no se manifiesta plenamente puede ser factor de muchos problemas para la organización, entre los cuales podríamos señalar los siguientes:

- En las fuentes de reclutamiento se estará atrayendo candidatos poco convenientes a la organización que además serán fuentes de presiones para que sean tomados en cuenta, olvidándonos de la regla del hombre adecuado al puesto adecuado.
- En caso de que el proceso de selección que se utilice no esté diseñado, con base a las cualidades del candidato.
- El que no se le de la debida importancia a cada una de las etapas que comprende todo un sistema de selección la información que se obtenga al incurrir, traerá consigo que el

criterio de predicción al que se enfoca la selección no estará completo y por ende no tendrán las suficientes bases para la toma de decisiones.

- El que no se lleve a cabo una adecuada selección de personal tendrá pocas posibilidades de que el candidato responda a las necesidades de producción y eficiencia que requiere toda la empresa.

#### DEFINICION DEL PROBLEMA

Considerando los problemas que se presentan, manifiesto que el problema que se presenta con mayor frecuencia en las organizaciones, es la falta de personal adecuado para el área solicitado, logrando así el desarrollo de ambas partes.

Para atenuar este problema es imprescindible tomar en cuenta las necesidades que tenga la empresa, y la interrelación de las fases para satisfacer dichas necesidades, logrando así un mejor desempeño y crecimiento organizacional.

#### FORMULACION DE LA HIPOTESIS

La hipótesis desempeña un papel fundamental en el proceso de la investigación ya que sirve de puente, entre la teoría y los

hechos empíricos en la búsqueda de nuevos conocimientos objetivos que permitan enriquecer o ajustar los datos de la ciencia.

La hipótesis es un conocimiento objetivo que sirve para la confirmación, el ajuste o el rechazo de una teoría o de una parte de esta, por lo cual puede considerarse como el motor, la fuerza propulsora principal de la investigación para sugerir nuevos conocimientos en un proceso permanente de investigación sobre una realidad en continuo movimiento.

Una hipótesis se compone por dos tipos de variables:

- Variable dependiente (es el objeto de estudio).
- Variable independiente (sirve de apoyo).

Ahora pasaré a mencionar la hipótesis planteada en esta investigación:

"Al realizar el proceso de reclutamiento y selección adecuadamente, generará con ello , integrar personal adecuado a sus necesidades".

En esta hipótesis encontramos las siguientes variables :

V. independiente : Al realizar el proceso de reclutamiento y selección ...

V. dependiente : generará con ello, integrar personal adecuado a sus necesidades...

#### OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Es el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el que y para que se proyecta, una determinada acción.

El objetivo de la presente investigación es: conocer si realmente la empresa ha tomado en cuenta lo que es el proceso de reclutamiento y selección; así como ha influido en la misma. También si ha tomado en cuenta las necesidades que tiene la organización en dicho proceso o la falta de un proceso adecuado.

Es por ello que quise enfocar este estudio, hacia las funciones de reclutamiento y selección, que son esenciales para la captación de elementos humanos que ayuden al logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la misma.

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Plan de Trabajo:

## INVESTIGACION DE LA INFORMACION

Dentro de la presente investigación se recurrió a la investigación documental, que tiene la finalidad de adyegarse todo lo relativo a lo que es el proceso de reclutamiento y selección, así como a la empresa se refiere. (La información bibliográfica y documental se obtuvo a través de varias fuentes).

- Biblioteca Nacional.
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Biblioteca Central.

## DETERMINACION DE LA MUESTRA

Por ser demasiado pequeño el universo que se encuentra ubicado, no existió la necesidad de recurrir a métodos estadísticos para la determinación de la muestra debido a que se consideró en un cien porciento el área o sección de trabajo.

## INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Se considero conveniente utilizar para la presente investigación los siguientes instrumentos:

La Entrevista Dirigida: este tipo de entrevista fue llevada a cabo en aquellos casos en que se nos dio la oportunidad de conversar directamente con las personas responsables de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, y observe que el tiempo del responsable era demasiado limitado; por lo tanto, era conveniente llevar la entrevista no dando oportunidad que se desviara de la misma.

El Cuestionario: para efectos de la presente investigación de campo se considero conveniente elaborar un cuestionario de 18 preguntas, debido a las ventajas que este contempla y que a continuación menciono:

- Uniformidad de las preguntas.
- Ahorrar tiempo al encuestar.
- Facilidad al agrupar las respuestas y tabularlas.
- Se considero preguntas cerradas y de alternativas.

#### OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Determinar los medios considerados en la fase de reclutamiento para evaluar la calidad del potencial humano con que cuenta; así como las fases utilizadas en el proceso de selección para decidir sobre la contratación de un candidato.

## APLICACION DEL CUESTIONARIO PILOTO

Consiste en aplicar el cuestionario a un pequeña muestra, el cual tiene como finalidad darnos a conocer si dicho cuestionario es comprensible para las personas a las que va dirigido, y si va tener éxito.

Esto se puede constatar si arroja las respuestas esperadas. De no ser así, será necesario modificarlo, ya que de lo contrario no se podrán alcanzar los objetivos que se pretenden.

## LIMITES Y ALTERNATIVAS

En la aplicación del cuestionario definitivo se presentaron ciertos problemas a los cuales se les tuvo que dar solución, estas se contemplan a continuación:

### LIMITES

No se encuentra el responsable del reclutamiento y selección en la empresa.

La falta de tiempo por parte del responsable.

### ALTERNATIVAS

Dejar dicho el motivo de nuestra visita, acudir otro día.

Explicarle que el cuestionario es rápido de contestar y que por lo tanto no causaría pérdida de tiempo.



El responsable pase inadvertido el cuestionario y lo contesta por compromiso. Hacerle sentir que el cuestionario es de suma importancia, tanto para él como para mí.

Por política de la empresa no pueden proporcionar ningún tipo de información. Aclarar que el cuestionario no afecta a nadie o pedir instrucción a seguir, para obtener la información requerida.

#### CUESTIONARIO DEFINITIVO

TEMA: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION U.N.A.M.

Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del Plan de Estudios de Lic. en Administración.

Instrucciones: Cruce con una "x" la opción que más se asemeje a la realidad. "GRACIAS"

1.- Existen políticas por escrito para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2.- Conoce estas políticas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- El personal se selecciona de acuerdo con las políticas establecidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- Conoce usted las funciones para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- Dichas funciones se ajustan a las políticas del área?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ OCASIONALMENTE \_\_\_\_\_

6.- Cuenta usted con algunos documentos formales para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- Con que forma ó documento importante le dan a conocer que existen vacantes? \_\_\_\_\_

8.- Cuando se presenta una vacante. Recibe la requisición debidamente autorizada?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- Verifica los datos de la requisición?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- Procede usted a clasificar los puestos vacantes para determinar que fuentes internas y externas utilizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- Marque con una "x" cada una de las fuentes utilizadas para cubrir un puesto vacante.

- INTERNAS a) Antigüedad ( )  
 b) Transferencia ( )  
 c) Promoción ( )  
 d) Inventario de personal ( )
- EXTERNAS A) Agencias de empleo ( )  
 B) Empresas de búsqueda ( )  
 C) Recomendaciones ( )  
 D) Puerta de la calle ( )  
 E) Lista de espera ( )  
 F) Escuelas ( )  
 G) Bolsa de trabajo ( )  
 H) Sindicatos ( )  
 I) Cartera interna ( )  
 J) A través empresas ( )

12.- Utiliza las mismas fuentes para cada nivel jerárquico?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.- Que tiempo tiene utilizando estas fuentes?

a) 1-5 años \_\_\_\_\_ b) 6-10 años \_\_\_\_\_

14.- Cuales medios de reclutamiento utiliza?

- a) Radio y T.V. ( )  
 b) Periódicos ( )  
 c) Folletos ( )

15.- Marque con una "x" cada una de las fases que se utilizan para un puesto vacante.

- a) Recepción del solicitante ( )
- b) Solicitud de empleo ( )
- c) Curriculum vitae ( )
- d) Entrevista inicial y profunda ( )
- e) Test de habilidades ( )
- f) Test de inteligencia ( )
- g) Test de personalidad ( )
- h) Investigación socioeconómica ( )
- i) Examen médico ( )
- j) Pruebas de trabajo ( )
- k) Evaluación y elección ( )
- l) Ocasionalmente ( )

16.- Las fases mencionadas se utilizan para los diferentes niveles jerárquicos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- Que criterio utiliza para seleccionar al candidato idóneo?

- a) Personalidad ( )
- b) Escolaridad ( )
- c) Experiencia ( )
- d) Potencial ( )
- e) Conocimientos del puesto ( )
- f) Otras \_\_\_\_\_

18.- Cual es la fase ó fases que considera importantes para seleccionar al candidato adecuado para la empresa?

- a) Entrevista ( )

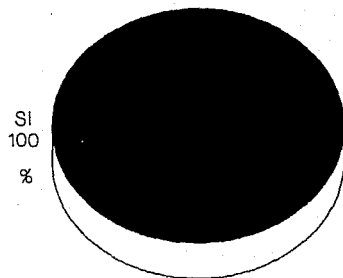
- b) Exámenes psicometricos ( )
- c) Solicitud de empleo ( )
- d) Otras ( )

#### ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Una vez que se estructuro definitivamente el cuestionario se procedió a la aplicación del mismo, obteniéndose, por medio de la tabulación los siguientes resultados:

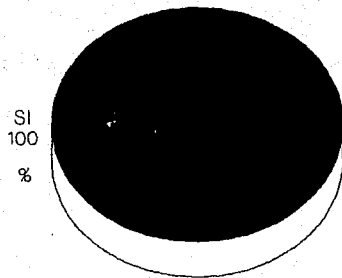
( A continuación ver los ANEXOS ).

1.-EXISTEN POLITICAS POR ESCRITO PARA LLEVAR A CABO EL  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ?



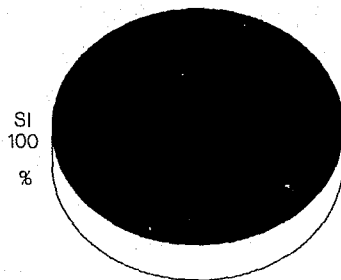
LA EMPRESA CUENTA CON LOS MANUALES PARA REALIZAR EL PROCESO  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

2.-CONOCE ESTAS POLITICAS ?



EL PERSONAL ENCARGADO TIENE CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS.

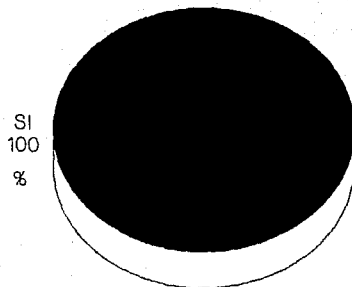
3.-EL PERSONAL SE SELECCIONA DE ACUERDO CON LAS POLITICAS ESTABLECIDAS ?



EL PERSONAL CUMPLE CON LAS POLITICAS ESTABLECIDAS.

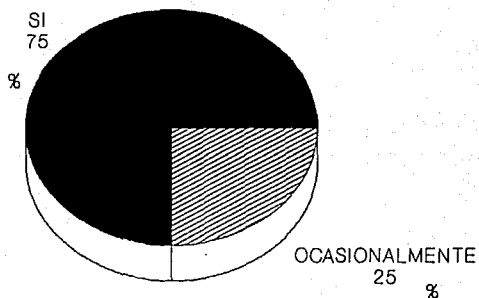


4.-CONOCE USTED LAS FUNCIONES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ?



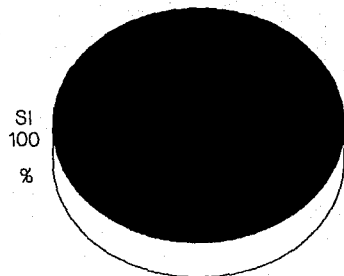
EL ENCARGADO TIENE CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES PARA REALIZAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

5.-DICHAS FUNCIONES SE AJUSTAN A LAS POLITICAS DEL AREA ?



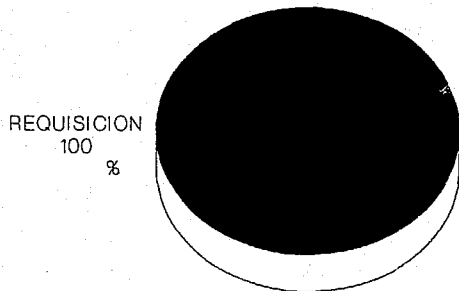
EL 75% SE AJUSTA A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS Y EL 25% LAS CONSIDERA OCASIONALMENTE DEBIDO A LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO.

6.-CUENTA USTED CON ALGUNOS DOCUMENTOS FORMALES PARA LLEVAR  
A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ?



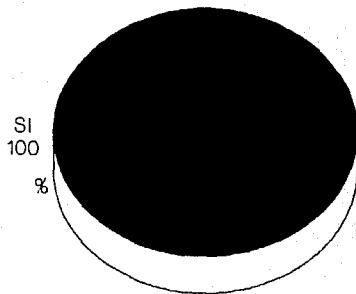
EXISTE LOS MANUALES CORRESPONDIENTES PARA EL AREA.

7.-CON QUE FORMA O DOCUMENTO IMPORTANTE LE DAN A CONOCER QUE  
EXISTEN VACANTES ?



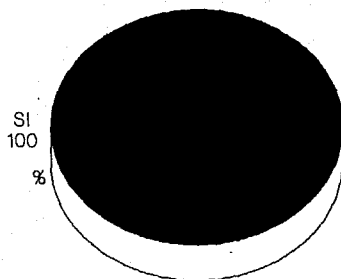
EL DOCUMENTO OFICIAL QUE DA A CONOCER QUE SE NECESITA  
PERSONAL EN EL AREA SOLICITANTE ES LA REQUISICION DE  
PERSONAL.

8.-CUANDO SE PRESENTA UNA VACANTE. RECIBE LA REQUISICION  
DEBIDAMENTE AUTORIZADA ?



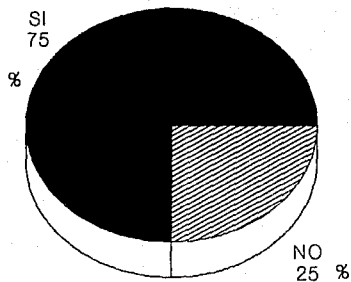
EL PERSONAL ENCARGADO REvisa QUE CUMPLA LOS REQUISITOS DE  
AUTORIZACION.

9.-VERIFICA LOS DATOS DE LA REQUISICION ?



VERIFICA LA INFORMACION CON EL AREA SOLICITANTE.

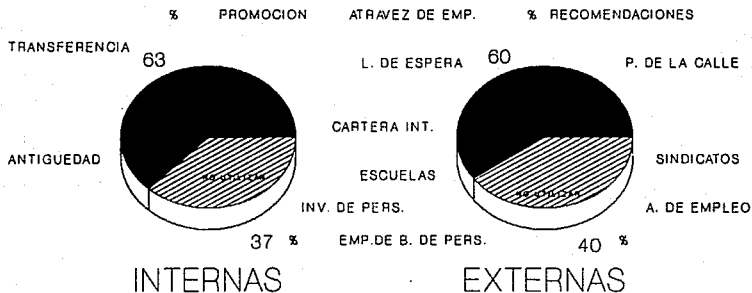
10.-PROCEDE USTED A CLASIFICAR LOS PUESTOS VACANTES PARA DETERMINAR QUE FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS UTILIZAR ?



EL 75% CLASIFICA LOS PUESTOS VACANTES PARA DETERMINAR LAS FUENTES A UTILIZAR Y EL 25% NO LAS CLASIFICA.

11.-MARQUE CON UNA "X" CADA UNA DE LAS FUENTES UTILIZADAS  
PARA CUBRIR UN PUESTO VACANTE.

BOLSA DE TRAB.



COMO SE MUESTRA LA PRINCIPAL FUENTE INTERNA CON

UN 63% DE LAS QUE SUELEN UTILIZAR Y EL 37%

NO LAS UTILIZAN.

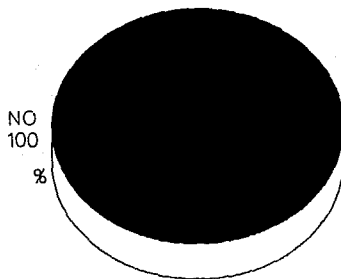
EL 60% SON SU PRINCIPAL FUENTE EXTERNA

DE RECLUTAMIENTO, MIENTRAS QUE EL 40%

NO SON UTILIZADAS.

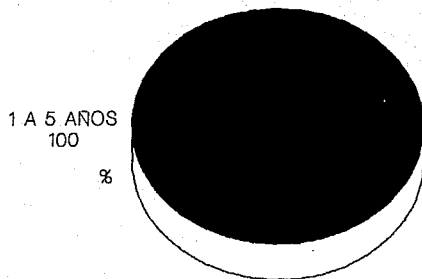


12.-UTILIZA LAS MISMAS FUENTES PARA CADA NIVEL JERARQUICO ?



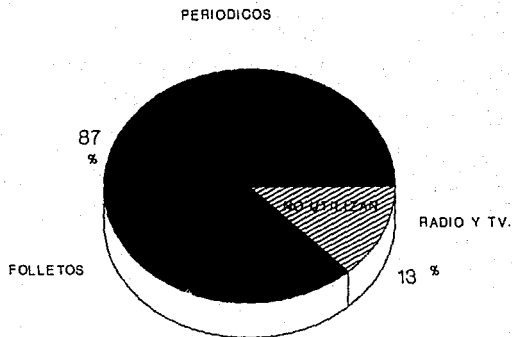
COMO SE OBSERVA NO UTILIZA LAS MISMAS FUENTES PARA CADA NIVEL JERARQUICO.

13.-QUE TIEMPO TIENE UTILIZANDO ESTAS FUENTES ?



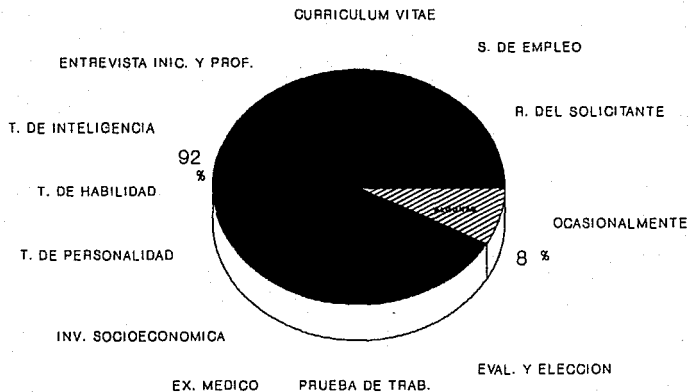
NOS MUESTRA EL PERIODO DE UTILIZACION DE LAS FUENTES,  
PRESENTANDOSE EN EL RANGO DE UNO A CINCO AÑOS.

14.-CUALES MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZA ?



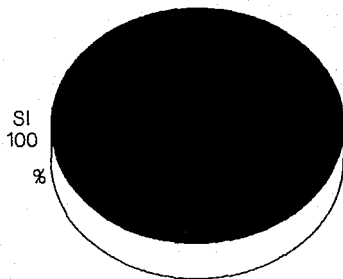
LA EMPRESA UTILIZA EN UN 87% EL PERIODICO Y FOLLETOS, Y EL 13% NO UTILIZA RADIO Y T.V..

15.-MARQUE CON UNA "X" CADA UNA DE LAS FASES QUE SE UTILIZAN  
 PARA UN PUESTO VACANTE.



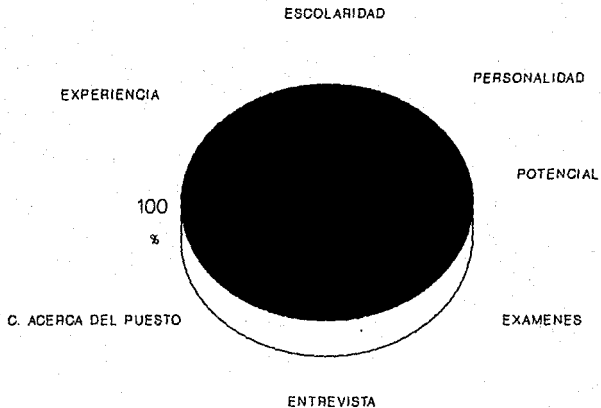
EN ESTE CASO EL 92% UTILIZA TODAS LAS FASES, Y EL 8% SOLO  
 ALGUNAS.

16.-LAS FASES MENCIONADAS SE UTILIZAN PARA LOS DIFERENTES  
NIVELES JERARQUICOS ?



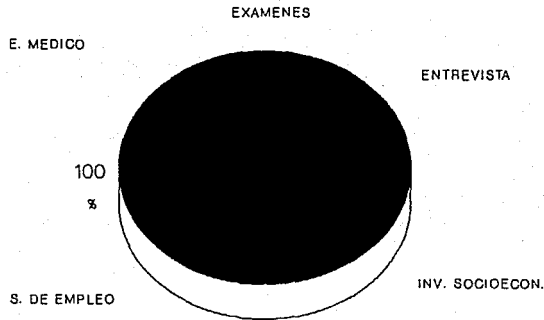
SE UTILIZAN LAS MISMAS FASES PARA TODOS LOS NIVELES DENTRO  
DE LA ORGANIZACION.

17.-QUE CRITERIO UTILIZA PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO  
IDONEO ?



EL ENCARGADO SELECCIONA AL CANDIDATO TOMANDO EN CUENTA TODAS  
LAS CARACTERISTICAS.

18.-CUAL ES LA FASE O FASES QUE CONSIDERE IMPORTANTES PARA SELECCIONAR AL CANDIDATO ADECUADO PARA LA EMPRESA ?



LA PERSONA ENCARGADA CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA TODAS Y CADA UNA DE LAS FASES PARA REALIZAR LA SELECCION DE PERSONAL.

## CONCLUSIONES

- 1.- La empresa cuenta con manuales, en donde se encuentran especificadas las políticas de la empresa para realizar el proceso de reclutamiento y selección.
- 2.- El personal que se encarga de realizar el proceso de reclutamiento y selección tiene conocimiento de las políticas, dictadas por la empresa para realizar dicho proceso.
- 3.- El reclutador considera estas políticas para proveerse del personal seleccionado.
- 4.- El personal encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección tiene conocimiento de las funciones establecidas por la empresa.
- 5.- Las funciones tiene relación con las políticas en solo un 75%, mientras que el 25% las relaciona ocasionalmente debido a las situaciones presentadas durante la realización del proceso.
- 6.- Existen ciertos documentos formales para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, y estos son los manuales del área.
- 7.- La empresa cuenta con un documento, mediante el cual da a conocer que existen vacantes en el área solicitada, este es la requisición utilizada en un 100%.
- 8.- Al presentarse una vacante la requisición deberá recibirse debidamente autorizada.



9.- El 100% del personal revisa si la requisición cumple con la información requerida.

10.- El 75% del personal reclutador clasifica las vacantes para determinar que fuentes internas y externas utilizar, el 25% no lleva a cabo la clasificación.

11.- Las principales fuentes de reclutamiento utilizadas, según cuestionario son: las internas un 63% las cuales incluyen la promoción, transferencia y antigüedad; y dentro de las externas se encuentran recomendaciones y puerta de la calle en un 60%. Las fuentes poco utilizadas son el inventario de personal, en donde la empresa no cuenta con el en un 37% dentro de las internas y las externas son las agencias de empleo y sindicatos en un 40%.

12.- Para la obtención del personal se utilizan las mismas fuentes no importando el nivel jerárquico del puesto a cubrir.

13.- El 100% del personal lleva de 1 a 5 años utilizando las mismas fuentes.

14.- Los medios que utilizan más frecuentemente, para adyegarse de personal son en un 87% el periódico y folletos, y el 13% no utiliza radio y t.v..

15.- Las faces que utiliza el reclutador en un 92% son las que nos muestra la gráfica num. 15 , mientras que el 8% las utiliza ocasionalmente.

16.- Las faces son utilizadas indistintamente en cada nivel jerárquico.

17.- De las diversas formas enumeradas en el cuestionario en relación a las características se encuentra que el 100% del personal utiliza todos y cada uno de los criterios para lograr las características deseados.

18.- El personal considera importante al seleccionar, utilizar todas las fases para realizar el proceso de selección adecuadamente.

La hipótesis se confirmó en relación a que la empresa utiliza diferentes fuentes y fases del proceso de selección, y cuyo porcentaje es superior al 80% ,como muestra la gráfica num. 11 y 15.

Ahora bien, en lo correspondiente al proceso de selección, hay ciertos aspectos notorios en cuanto a la aplicación de las diferentes fases que abarca dicho proceso, que nos lleva a pensar que el criterio utilizado para diagnosticar es eficiente para seleccionar a los candidatos.

Por lo que corresponde a su influencia coinciden en más de un 80% que al realizar el reclutamiento y selección, les ha dado resultados favorables, por lo que me permito manifestar que los resultados son positivos.

En base a la experiencia obtenida me permito afirmar que dentro de todo lo que abarca la administración de personal uno de los principales puntos claves es el reclutamiento y selección, ya que de la equivocación que se genere por una deficiencia o mala elección de personal repercutirá en múltiples problemas que están englobados dentro del comportamiento individual o colectivo del personal, pero sin error a equivocarnos todos ellos redundarán en el funcionamiento de la misma.

Las necesidades de todo grupo organizado hacen indispensable los conocimientos de Administración para un mejor aprovechamiento de todos los recursos con que se cuentan. La Administración como fenómeno social trabaja con circunstancias, hombres, elementos diversos y cambiantes, y por lo tanto no admite rigidez, todo en ella es cuestión de adecuación y medida

La Administración de Recursos Humanos es el procedimiento administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la propia organización en beneficio del individuo y del país.

El Licenciado en Administración es el profesionalista capacitado para desarrollar y administrar políticas, programas

y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente que cuente con empleados capaces que tengan un trato y oportunidades equitativas y que obtengan satisfacción y una adecuada seguridad en su trabajo.

#### ANTECEDENTES

En México el surgimiento de las tarjetas de crédito bancario es relativamente nuevo; se inicio en 1968 con la tarjeta bancomatico de Banamex, un año después apareció en el ámbito financiero la tarjeta de crédito Bancomer.

También en 1969 fue lanzada en el Mercado Mexicano la tarjeta CARNET producto de la unión de seis bancos de estructura mediana y pequeña que utilizaron las ventajas de las economías de escala para competir con instituciones de mayor tamaño y recursos.

Dichos bancos decidieron crear un sistema que les permitiera emitir su propia tarjeta con bajos costos. El sistema fue conformado por cuatro elementos: el tarjetahabiente, el establecimiento comercial o de servicios, el banco, y de una empresa que permitiera centralizar y hacer eficiente la

operación de la tarjeta, al proporcionar utilidades a los bancos socios. Dicha empresa es PROMOCIÓN Y OPERACIÓN S.A. DE C.V.; mejor conocida como PROSA, fundada el 30 de noviembre de 1968.

El nombre de la tarjeta: CARNET, fue seleccionado entre varios, y corresponde a una palabra de origen francés que significa libreta o libretilla y en algunos diccionarios: identificación.

Una vez que se tuvo seleccionado el nombre de la nueva tarjeta, se trabajo en su diseño y presentación, mediante la elaboración de varias figuras geométricas para decidir el logotipo.

Así fue como se conjuntó la palabra CARNET y el logotipo rojo ocre para lanzar al mercado la tarjeta de crédito, incorporado al sistema Master Card.

Posteriormente y de acuerdo con los constantes cambios en el ámbito experimentado, PROSA busco ofrecer a los tarjetahabientes un acceso mas amplio al mercado internacional de tarjetas de crédito.

Por ello, a partir de 1988 el sistema se convirtió en emisor

no solamente de las tarjetas Master Card sino también de tarjetas Visa.

Esta nueva situación implicó un cambio en la imagen de CARNET; el logotipo de los círculos entrelazados no podía seguirse utilizando por ser exclusivo de Master Card, esto hizo necesario el cambio creando un logotipo neutral a las dos marcas, pero compatible con ambas.

Debido a lo anterior, la palabra CARNET se desligó de los círculos entrelazados y se creó un nuevo logotipo.

#### FUNCIONES DE LOS ELEMENTOS CARNET

EL TARJETAHABIENTE.-Persona física o moral que utiliza la tarjeta en la compra de bienes o servicios, efectúa disposiciones en efectivo, paga al banco sus consumos.

EL ESTABLECIMIENTO.-Razón social que recibe la tarjeta CARNET, para efectuar sus ventas, solicita autorización y efectúa depósitos de pagarés en el banco.

EL BANCO.-Institución bancaria socio del consorcio que otorga la tarjeta de crédito a personas físicas o morales, recibe los pagos de los tarjetahabientes, acepta los depósitos de los

establecimientos afiliados al sistema y otorga disposiciones en efectivo a los usuarios.

PROSA.-Parte medular del sistema CARNET que centraliza la operación, el servicio y la atención que se brinda a los demás integrantes del sistema.

#### OBJETIVO Y FUNCIONES

Su objetivo es prestar a cualquier persona física o moral toda clase de servicios de procesamiento y mantenimiento técnico de banca electrónica; y en general sobre cualquier operación que implique transferencia electrónica de fondos de las instituciones de crédito con las sociedades que celebren contrato con la empresa.

Entre las funciones que realiza PROSA, para lograr un servicio oportuno en la administración y operación de la tarjeta, se encuentra:

- Procesamiento de la documentación integrada por notas de ventas, recibos de pago, disposiciones, etc.,.
- Grabación y entrega de la tarjeta.
- Realización de la publicidad de la tarjeta y de las promociones por correo.
- Elaboración del estado de cuenta del usuario.

- Elaboración de reportes y microfichas informativas para los bancos.
- Elaboración de los tarjetones de cobranza.
- Compensación en Master Card y Visa.
- Afiliación, mantenimiento y capacitación a establecimientos.
- Proporcionar el servicio de autorizaciones.
- Proporcionar el servicio de aclaraciones a bancos.
- Atención personificada y telefónica a tarjetahabientes y bancos.
- Capacitar al personal de los bancos socios sobre el funcionamiento de las tarjetas.
- Controlar toda la operación de la red de Cajeros Automáticos compartidos.
- Celebrar los contratos necesarios para representar a las empresas extranjeras de tarjeta de crédito, tarjetas de débito y cheques de viajero en México.
- Servicio de transferencia electrónica de recursos a las instituciones de crédito.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROSA cuenta con la siguiente estructura organizacional para el cumplimiento de sus objetivos y funciones: (anexo 2)



## PRODUCTOS Y SERVICIOS

**TARJETAS:** Es un instrumento de identificación para que una persona física ó moral, a la que el banco le concedió un crédito, pueda ejercerlo mediante la presentación de la tarjeta hasta por el monto convenido.

Con el objeto de operar eficientemente las tarjetas através de la modernización y aplicación de las tecnologías más avanzadas, se han identificado dos grandes áreas de desarrollo de productos:

### PRODUCTOS:

#### Tarjeta de crédito:

Este tipo de tarjetas permite obtener crédito inmediato para que sea utilizado por el usuario cuando lo requiera. Existen en este rubro las siguientes tarjetas:

#### MASTER CARD

- a) R/ocre Nal.
- b) Oro Nal.
- c) Oro Int.
- d) R/ocre Int.

#### VISA

- a) Clásica Nal.
- b) R/ocre Int.
- c) Oro Int.

#### Tarjeta de Afinidad:

Son otorgadas a agrupaciones integradas por personas con intereses, ideales, aficiones, profesiones u objetivos comunes; por ejemplo: sociedades, asociaciones, clubes, colegios, etc.

- Individuales.
- Empresariales.
- Adicionales.

#### Tarjeta de Débito:

Es un instrumento que permite al pequeño y mediano inversionista obtener rendimientos a la vez que dispone de sus fondos tanto en sucursales como en cajeros automáticos y establecimientos. Son tarjetas emitidas independientemente y de acuerdo a las posibilidades de los bancos del consorcio.

Tarjeta Financiera - Inversiones.

Tarjeta Financiera - Cheques.

Tarjeta de Ahorro - Ahorro-Inversión.

Cuenta Maestra.

#### SERVICIOS:

La incorporación de la informática y sus adelantos tecnológicos a las operaciones financieras, ha marcado una influencia notable en la transformación y mejora de los servicios que se proporcionan a los clientes, entre los que destacan:

- Red de cajeros compartidos.

Con este sistema el usuario de cualquier tarjeta, sin importar el banco emisor, pueden hacer uso de los cajeros automáticos de la Red, instalados en los bancos del consorcio, que a la fecha ofrecen los servicios de disposición en efectivo, consulta de saldos sobre tarjetas de inversión, de crédito, cuenta de cheques y cuentas maestras.

- Terminal punto de venta. (P.O.S)

Trabajan mediante un sistema que agiliza las autorizaciones de crédito de los tarjetahabientes, captura las transacciones imprime los pagarés automáticamente. Además captura electrónicamente cada transacción autorizada, tanto en la terminal como en el centro de computo, proporcionando así mayor seguridad y evitando el riesgo de que la información se distorsione o se pierda en el proceso de transferencia.

- Servicio automático de audio respuesta. (S.A.A.R.)

Consiste en instalación de un equipo sintetizador de voz que, a través de un sistema de audio respuesta, contesta automáticamente las llamadas que realizan los comercios para solicitar autorizaciones de venta, cancelación o devolución.

El equipo se encuentra conectado al computador central de PROSA, y para que un comercio pueda establecer comunicación con

el sintetizador de voz únicamente se requiere de un teléfono y de un dispositivo denominado Terminal Telémaco.

Las acciones desarrolladas durante estos años requirieron la especialización de las áreas de la empresa, con el fin de poner en practica nuevos sistemas para soportar el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

En 1990 PROSA cumplió 22 años como operador y administrador de tarjetas bancarias CARNET, y hoy en día ofrece un panorama que muestra el desarrollo alcanzado por trece instituciones bancarias que integran el consorcio.

Este desarrollo consolida actualmente a Promoción y Operación S.A. DE C.V., como una empresa dinámica y con capacidad tecnológica y administrativa que le permite ofrecer una gama de productos y servicios que compiten en el mercado de tarjetas de crédito y banca electrónica de manera eficaz, oportuna y confiable.

## **INNOVACIONES Y EVENTOS**

### **INNOVACIONES**

PROSA ha mantenido constante el propósito de mejorar sus

servicios y de crecer en beneficio de sus clientes. En el segundo semestre de 1990, ha puesto en marcha proyectos innovadores en cuanto a productos y servicios en tarjetas de crédito se refiere, originándose cambios internos, como en el caso del Sistema Tándem-Base 24 y la operación de las nuevas terminales Fénix y Telémaco para autorizaciones. Es un sistema que maneja diferentes transacciones en línea en cajeros automáticos, terminales punto de venta, centros de autorizaciones y en el servicio automático de audio respuesta, con la ventaja de que las operaciones puedan ser capturadas al momento.

Con estos nuevos equipos PROSA busca agilizar las transacciones y evitar interrupciones en sus servicios, en provecho de los tarjetahabientes.

PROSA acorde con los requerimientos y modernización de la época actual busca nuevos servicios que lo coloquen a la vanguardia de la competencia. Debido a eso se ha implantado el Servicio Automático de Audio Respuesta, que es equipo electrónico de autorización y captura en los establecimientos afiliados.

Con esto toma ventaja en el mercado de tarjetas bancarias ya que con SAAR, nuestros establecimientos afiliados tendrán un

mejor servicio de autorizaciones.

En PROSA se avanza a grandes pasos en esta nueva modalidad de integración de servicios. Específicamente, en el terreno de la Telefonía, ya que es posible que los tarjetahabientes hagan uso de tres nuevos servicios: LADATEL, CARGO AUTOMATICO Y TELEFONIA CELULAR.

Los sistemas de crédito y debitó, no solo simplifican los procedimientos y trámites que los usuarios normalmente tienen que realizar, con la consiguiente pérdida de tiempo y recursos, sino también agilizan los tiempos de respuesta y la recuperación de fondos monetarios de las empresas, ofreciendo así un claro beneficio para los tarjetahabientes, los bancos socios y las empresas involucradas.

Los Centros de Atención Telefónica se crearon y comenzaron a funcionar como una respuesta a la necesidad de reforzar las funciones que los Centros de Atención a Usuarios brindan a nuestros tarjetahabientes en forma personal. El servicio cuenta con personal capacitado que recibe normalmente información sobre los robos o extravíos; cambios de domicilio; solicitudes de saldos; copias de pagarés; estados de cuenta y pagos; números de identificación personal; así como peticiones de aclaraciones de operaciones detalladas en los estados de

cuenta. CATEL es un sistema de comunicación telefónica que fortalece de manera personalizada y eficiente la confianza que los usuarios de CARNET tiene en nuestro productos y servicios.

VISAPHONE Servicio de Comunicación Internacional para Usuarios de CARNET. Es un Sistema de Comunicación Telefónica que permite a los usuarios de tarjetas VISA INTERNACIONAL establecer contacto telefónico desde los E.U., a México y a más de 175 países en el mundo. Este servicio facilita, además la comunicación del usuario al proporcionarle atención y asesoría, sin costo adicional mediante operadores las 24 horas del día en los 365 días del año. Por ello VISAPHONE es un nuevo servicio que ofrece economía, seguridad, sencillez y control a sus tarjetahabientes para hacer mas cómodos, óptimos y seguros sus viajes de negocios o de placer.

SERVIBANCO es un nuevo sistema de pago automático de servicios, que se pondrá en operación y que consta de una Red de Cajas Electrónicas receptoras de pago que entre otras ventajas brindan seguridad al usuario en la realización de sus movimientos monetarios, son de fácil acceso y funcionan las 24 horas de todos los días del año. Con ello , los usuarios evitaran los horarios restringidos para el pago de servicios, así como los congestionamiento a los que normalmente se enfrenta, tanto en sucursales bancarias como en las oficinas

propias prestadoras de los servicios.

En el mes de Septiembre de 1987 la Asociación Mexicana de Bancos designó a Promoción y Operación, S.A. de C.V., como la entidad responsable de crear, desarrollar y administrar el sistema Red de Cajeros de Banca Electrónica Compartida, con la finalidad de competir tecnológica y ventajosamente con instituciones financieras de mayor tamaño y recursos que ofrecían al público servicios similares.

Las perspectivas de expansión de la Red de Cajeros de Banca Electrónica Compartida en el futuro inmediato se centran en la conexión a diversas redes de cajeros internacionales como: Master Card, Cirrus y Visa, que ya fueron integrados. Además de Plus y de otras redes a las que próximamente se conectará Red. Se prevé la conexión de redes de cajeros nacionales de instituciones bancarias no asociadas a CARNET, como Bancomer; la inclusión del servicio de transferencia intercuentas; y la elección del número de identificación personal en cajeros automáticos.

El sistema corporativo ABASTO de CARNET es un nuevo programa de financiamiento dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa del país, con el fin de proporcionar recursos de inversión o capital de trabajo para la reposición de



inventarios, la adquisición de materias primas, maquinaria, equipo o para solventar cualquier otra necesidad de las empresas.

CREDI-COMERCIAL es la primera tarjeta del nuevo sistema de financiamiento, puesta a disposición de las empresas. Con este nuevo instrumento se agilizará la entrega de recursos y se reducirán los numerosos trámites administrativos que prevalecen tradicionalmente en los servicios de crédito empresarial.

NUEVA TARJETA ADICIONAL CON LIMITE DE CREDITO PARCIAL. Fue puesta a disposición de los tarjetahabientes la primera tarjeta adicional con crédito parcial, que existe en el mercado. Mediante este novedoso instrumento financiero los tarjetahabientes titulares podrán asignar parte de su crédito a un grupo de beneficiarios, de acuerdo con sus necesidades de consumo y disponibilidad. Es un nuevo servicio que permite dar apoyo y seguridad a los familiares, así como responsabilidad para el adecuado manejo de crédito concedido por el propietario de la cuenta.

TARJETA COMERCIAL. Es una tarjeta de crédito exclusiva que expide un banco para los clientes o consumidores de una casa comercial, con el fin de otorgarles una línea de crédito que los apoye de una manera dinámica y segura en la compra y pago

de los bienes y/o servicios que ofrezca la casa comercial.

TARJETA AHORRO/INVERSION. La cuenta de ahorro en las instituciones bancarias fue la mejor alternativa para que un sector importante de la población destinará una parte de sus ingresos al ahorro, con el propósito de constituir un patrimonio, es por esto que el consorcio CARNET considera que incorporando el ahorro a los modernos sistemas de computo y transferencia electrónica de fondos se lograría por una parte eficientar el servicio y por otra abatir los costos por manejo de cuenta individual, por lo que resulta atractivo para la banca mexicana. Por esta razón, el nuevo instrumento permite manejar el ahorro y ofrecerlo a este segmento importante del mercado.

#### TARJETA DE ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO ABCD

PROSA ha diseñado un nuevo instrumento para ofrecer a sus clientes, por medio de los bancos, la posibilidad de solicitar un crédito; por medio de este crédito el cliente podrá obtener un financiamiento para la adquisición de un bien de consumo duradero, a un plazo de 12,24,36 o 48 meses como máximo y el crédito será hasta de un 85% del valor del bien.

TARJETA DE CREDITO CITIBANK. Ha mostrado gran interés en desarrollar nuevos productos en conjunto con PROSA, cabe

mencionar que ha trabajado en el desarrollo del proyecto de aceptación de la tarjeta DINNERS en la Red de Cajeros Automáticos Compartidos.

La Tarjeta CITICARD, es exclusivamente para personas físicas de uso internacional con afiliación a VISA y con imagen CARNET, que permite a los inversionistas tener acceso a sus fondos mediante disposiciones de efectivo a través de las diversas sucursales afiliadas al consorcio, o en el pago de consumos efectuados en los establecimientos afiliados.

La Tarjeta para pago de NOMINA, es personalizada, en la que CITIBANK emitirá exclusivamente para aquellas empresas interesadas en depositar la nómina de sus empleados en una cuenta bancaria.

La Tarjeta Empresarial del Exportador:EXPORTA, es un nuevo producto de crédito destinado a apoyar las actividades de producción y comercialización de la mediana y pequeña industria del país, dedicada a vender sus mercancías en el extranjero. Dicha tarjeta será introducida en el Mercado Financiero Mexicano y con ella los empresarios podrán hacer uso de las líneas de crédito concedidas por BANCOMEX (Banco Nacional de Comercio Exterior), para fomentar su actividad exportadora. La Administración y el Control de los recursos de financiamiento

será llevado a cabo por PROSA, mediante la operación de este novedoso instrumento de crédito.

APRISSA para satisfacer la necesidad de mexicanos residentes y no residentes que trabajan en E.U., y desean enviar dinero a sus familiares en México, seguro de que estos recursos serán recibidos en su totalidad por sus beneficiarios, PROSA ha creado y desarrollado un nuevo producto, que utilizara la tecnología mas adecuada para proporcionar a través de un servicio electrónico de fondos, un servicio económico, rápido y confiable. El sistema constituye también una oportunidad para que el Sistema Financiero Mexicano muestre la eficiencia y modernización de sus recursos técnicos y tecnológicos, que le permiten competir incluso en los mercados internacionales.

#### EVENTOS

##### REUNION NAL. DE LA BANCA CONVENIO ENTRE PROSA Y BANCOMER

En esta ocasión se asentaron las bases de la nueva relación del Gobierno Federal con las Instituciones Bancarias actualmente en el proceso de reprivatización, y se debatieron temas concernientes a las responsabilidades tecnológicas, productivas, y de servicios que corresponderá a asumir a los bancos mexicanos ante la próxima apertura financiera del mercado nacional a instituciones internacionales.

En esta oportunidad PROSA dio a conocer sus avances tecnológicos y los servicios que ya están funcionando. Así mismo firmó un convenio de cooperación con BANCOMER para compartir las redes de cajeros automáticos que administran ambas instituciones.

#### SEMINARIO DE OPERACION Y SERVICIOS DE TARJETAS BANCARIAS.

El seminario le permitió al personal de las instituciones bancarias, conocer importantes aspectos relacionados con las tendencias del mercado crediticio, el desarrollo de nuevos productos y servicios, el soporte técnico operativo de las tarjetas de crédito, así como los sistemas de banca electrónica y de seguridad vigentes en esta rama del sector. Existen varias organizaciones dedicadas a favorecer el intercambio de experiencias productivas y técnicas, entre ellas, cabe citar a la Federación Latinoamericana de Bancos, Servicio Panamericano de Protección, MasterCard y Visa Internacional.

#### REUNION ANUAL DE VISA

En este acto participaron todos los bancos afiliados a su sistema y las empresas administradoras de tarjetas de crédito. El propósito fundamental consistió en difundir los avances y desarrollos tecnológicos que las empresas han alcanzado en los

terrenos de la mercadotecnia de los sistemas operativos y de los nuevos servicios. La participación de PROSA permitió conocer las modernas innovaciones tecnológicas en el manejo y operación de sus tarjetas de crédito.

#### COMPETITIVIDAD A NIVEL INTERNACIONAL

El Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Institutos de Ejecutivos en Finanzas, como parte de las actividades del congreso se llevo a cabo una exposición en la que participaron las principales empresas mexicanas del sector financiero, casas de bolsa, arrendadoras, empresas de factoraje y bancos. La presencia de CARNET en eventos de carácter internacional, permite reforzar la imagen de calidad de nuestros productos y servicios ante esta representación de la comunidad financiera mundial.

#### QUIERA CON CARNET

El programa y la campaña han sido un verdadero éxito de PROSA por lo novedoso de su enfoque y por el interés humanitario en mejorar las condiciones de vida de niños de bajos recursos. En apoyo al Programa Nacional de Solidaridad, su objetivo principal fue recaudar fondos destinados a tres programas de bienestar social.

## PANORAMA DEL AREA

### RECURSOS HUMANOS

En PROSA se tiene la firme convicción de que los recursos humanos constituyen una pieza fundamental en el proceso productivo de la empresa. Es por ello, que tanto la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos y Organización, con su Dirección de área se encargan de proporcionar el adecuado desarrollo y la adecuada administración de personal de la empresa.

Para cumplir con estas acciones, la Dirección de Recursos Humanos esta conformada por la siguiente estructura:  
(anexo 3 ).

#### DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

##### OBJETIVO

Satisfacer las necesidades de Recursos Humanos de la empresa en tiempo y calidad, mediante la planeación, coordinación y control del proceso de reclutamiento, selección e integración, utilizando medios y recursos administrativos y técnicos.

## FUNCIONES

- Obtener el aprovechamiento óptimo de fuentes y medios de reclutamiento que proveen el recurso humano de la empresa, en tiempo, calidad y costo.
- Adecuar los recursos necesarios que permitan detectar cualidades, habilidades, potencial y experiencia de candidatos internos y externos para la mejor ubicación del recurso humano al puesto.
- Vigilar el cumplimiento en tiempo, calidad y costo del proceso total de selección.
- Evaluar permanentemente el proceso de reclutamiento y selección, optimizando su funcionamiento mediante la planeación, el diseño y la implantación de nuevas técnicas y/o procedimientos cuando corresponda.

## POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

- Todo candidato a ingresar al servicio de la empresa deberá reunir los requisitos necesarios para desempeñar las funciones inherentes al puesto que solicite. Así mismo, deberá proporcionar la información que requiera la empresa para el proceso de selección, mediante el llenado de la solicitud, entrega de documentación y la entrevista personal.
- El departamento será el único responsable de canalizar



candidatos a las áreas para cubrir vacantes en la empresa.

- Será responsabilidad del titular del área que requiera el personal notificar el departamento de reclutamiento y selección las vacantes que se generen en su área, con el fin de que se realicen los trámites de reclutamiento y selección correspondientes a la cobertura de la misma.

- Los titulares de las áreas serán responsables de solicitar se cubran las vacantes que se tengan en la plantilla de personal autorizada, mediante la elaboración de la REQUISICION DE PERSONAL.

- Invariablemente cuando se requiera cubrir una vacante, se deberá reclutar, en primera instancia, a personal que ya labore en la empresa, con aptitudes y experiencias necesarias para ser objeto de promoción o cambio.

#### POLITICAS DE SELECCION

- El departamento contara con un plazo que no exceda de 15 días hábiles; después de haber recibido la requisición de personal, para enviar candidatos a las áreas requisitantes.

- El departamento de reclutamiento y selección de personal deberá proporcionar a las distintas áreas de la empresa, candidatos de acuerdo al perfil del puesto a cubrir.

- En los casos de funcionarios seleccionados para cubrir puestos vacantes de Director Ejecutivo, Director de Área,

Subdirector o puesto de categoría equivalente se requerirá la rúbrica del Director General en el curriculum del candidato; y para los niveles gerenciales, bastara con la rúbrica del Director Ejecutivo del área respectiva.

- Todo candidato para ocupar una vacante, deberá sujetarse y aprobar los exámenes, estudios y demás requisitos que establezca el departamento.

- Será responsabilidad del funcionario que solicite la cobertura de las vacantes, informar, en un plazo no mayor a cinco días hábiles, acerca de la aceptación o rechazo de los candidatos enviados por el departamento.

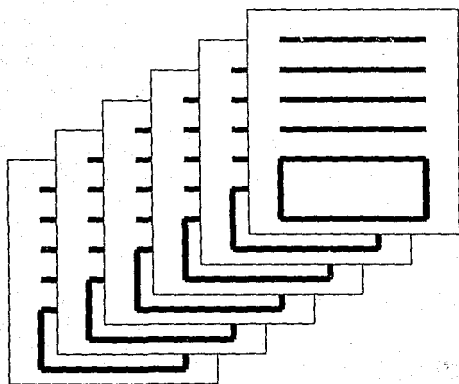
- Los candidatos y evaluaciones se enviaran al Gerente o nivel Jerárquico superior que haya requisitado la solicitud.

## BIBLIOGRAFIA

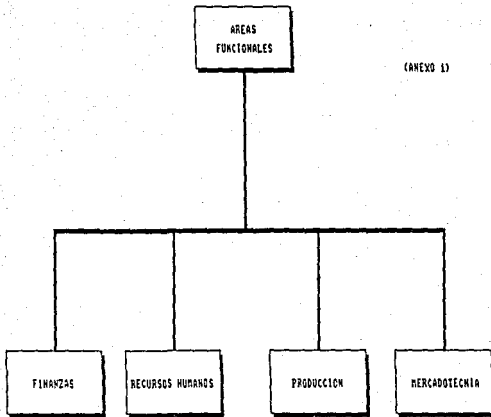
- Arias Galicia, Fernando.-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed Trillas., México.1983
- Chruden J.Herbert.-ADMINISTRACION DE PERSONAL.Ed. Continental México.1979
- Dunnette Marvin D..-SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL Ed.Continental.México,1981
- Fernández Arena, Fernando.-EL PROCESO ADMINISTRATIVO., Ed. Diana, México.1982
- Filippo Edwin B..-PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Ed.Mc. Graw Hill.México,1978
- Guion Robert M..-TESIS PARA LA SELECCION DE PERSONAL Ed.Rialp Madrid.1969
- Hernández Y Rodriguez Sergio.-FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION Ed.Interamericana, México,1990
- Herrera Montes Luis.-LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS. México.1968
- Información PROSA.Publicación Bimestral.números 3,4,6,8,9 10 y 11.México,1990,1991 y 1992
- Manual de Organización y Políticas.Elaborado por la Dirección General.México,1991
- Manual de Bienvenida.-Elaborado por Capacitación y Desarrollo.México,1991
- Mc. Gregor Douglas.-EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS., Ed. Diana.México,1974

- Münch Galindo Lourdes.-FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION., Ed.  
Trillas.México,1986
- Paul Pigors y Charles A. Myers.-ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Ed.Cecesa.México,1984
- Reyes Ponce Agustin.-ADMINISTRACION DE EMPRESAS.Tomo I  
Ed.Limusa.México,1978
- Reyes Ponce Agustin.-ADMINISTRACION DE PERSONAL.Tomo I  
Ed.Limusa.México,1983
- Ríos Szalay Adalberto.-ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA  
ADMINISTRACION.Ed.Trillas.México,1981
- Rodas Carpizo R. Alejandro.-ADMINISTRACION BASICA.Ed.  
Limusa.México,1984.
- Sánchez Herrero Santiago.-EL DINERO DE PLASTICO.Ed. Jr.  
Fortson y Cia.México,1990
- Schein Edgar H..-PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.Ed.  
Prentice Hall Internacional.1975
- Sikula Andrew.-ADMINISTRACION DE PERSONAL.Ed Limusa  
México,1981
- Thorndike Robert.-TEST Y TECNICAS DE MEDICION EN  
PSICOLOGIA Y EDUCACION.Ed Trillas.México, 1978
- Wurtzel Herbert.-ADMINISTRACION DE PERSONAL TECNICAS Y  
PRACTICAS.Ed.Eman.México,1960

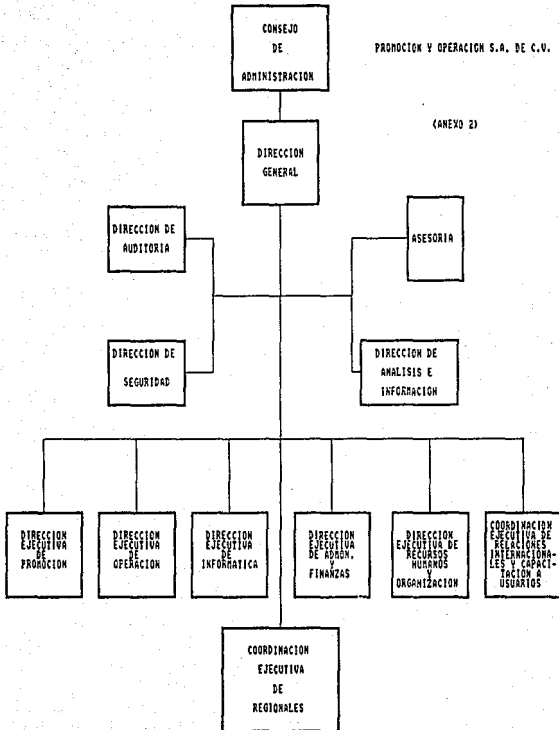
# Anexos



AREAS FUNCIONALES



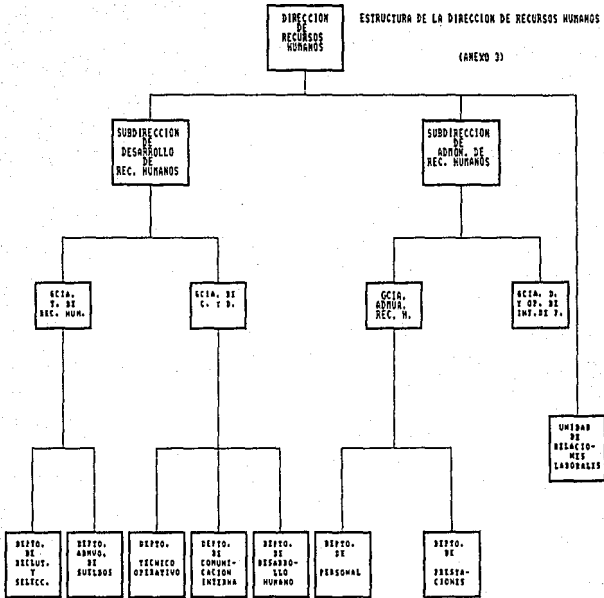
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



PRODUCCION Y OPERACION S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

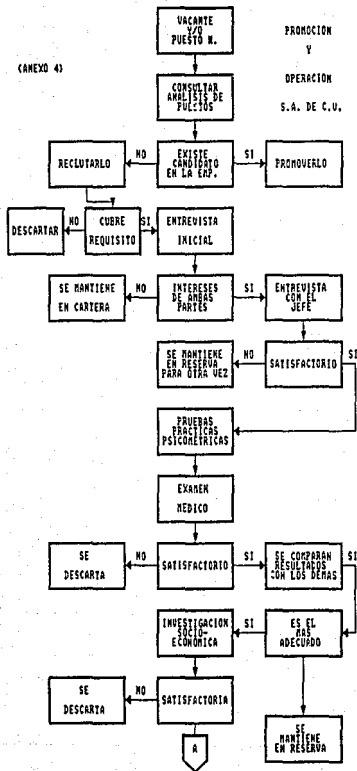
(ANEXO 3)





FLUJOGRAMA  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION

(ANEJO 4)



(ANEJO 4 A)

