



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLÁN"



"RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA.
MODELO PRACTICO DE SELECCION DE PERSONAL PARA
UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
ANGELICA MARGARITA ANCONA MEZA

ASESOR : L. A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION DE CALIDAD
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OPORTUNIDAD DE INSERCIÓN
DE LA NUEVA ESCUOLA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Morales
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la U.N.A.M.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a Ud. que he concluido el trabajo de Seminario: Recursos Humanos en la Industria.

Modelo práctico de Selección de Personal para una Agencia de
Publicidad

que presenta la pasante: Angélica Margarita Ancona Meza
con número de cuenta: 8540135-4 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"FORMI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Itzcalli, Edo. de Mex., a 29 de Noviembre de 1984

Lio. Arturo Sánchez Mondragón

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

Dr. Bc.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

A Dios:

Que me ha permitido lograr esta meta
esperando me siga iluminando para seguir
adelante.

A mis padres:

Que me brindaron su apoyo, confianza y
que han estado conmigo en todo momento
de mi carrera y de mi vida.

A mis hermanos y familia:

Para que sigan adelante tanto profesional
como personal y espiritualmente.

A Martha:

Apreciando su gran amistad, apoyo y
experiencia.

A los profesores:

Que me aportaron sus conocimientos y
que también han hecho de mí una persona
de provecho para seguir superándome.

**MODELO PRÁCTICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD**

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Concepto de administración	3
1.2 Elementos de la administración.....	4
1.3 El proceso administrativo	6
1.4 Importancia de la integración	7
1.5 Administración de recursos humanos.....	10
1.6 Funciones básicas del departamento de recursos humanos	11
 CAPITULO 2 FUNCIÓN DE EMPLEO	
2.1 Reclutamiento de personal.....	15
2.2 Proceso de selección de personal.....	20
2.3 Procedimiento técnico de selección de personal.....	22

CAPITULO 3 DISEÑO DE UN MODELO PRACTICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 Antecedentes de la agencia de publicidad.....	29
3.2 Estructura y funciones de la agencia	31
3.3 Ubicación y funciones del departamento de recursos humanos...	34
3.4 Desarrollo de la propuesta.....	39
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	61

INTRODUCCIÓN

Últimamente se ha dicho que el factor humano es la base fundamental para el éxito de la organizaciones, ya que sin él, los objetivos, estructuras, planes, estrategias, sistemas, tecnología, y todos aquellos elementos con los que cuentan las empresas, no podrían funcionar adecuadamente. Pero también es cierto que, la empresa debe buscar los elementos que considere más capaces, hábiles y con el esfuerzo suficiente para desarrollar las funciones de cada uno de los puestos que se requieren para el logro efectivo de los objetivos planteados por la organización.

En el primer capítulo se pretende dar a conocer las bases que dan pauta a la selección de personal, como por ejemplo, en el proceso administrativo, en la etapa de integración, la empresa se abastece de los recursos necesarios para su buen funcionamiento, seleccionando e integrándolos previamente, para obtener el máximo aprovechamiento, desarrollo y buena administración de los recursos. También se habla sobre las principales funciones que un departamento de recursos humanos debe realizar.

En el capítulo 2 se hace hincapié sobre las fuentes y medios de reclutamiento para allegarse de un grupo de personas que después serán seleccionadas para cubrir los puestos vacantes o de nueva creación.

También se considerará el modelo que se tomará como base para el desarrollo de la propuesta, comentando cada uno de las partes que lo componen para saber de que manera se puede mejorar y adaptar, según las necesidades de la empresa donde será aplicado.

Al introducirse en el capítulo tres se podrá tener una visión muy clara sobre la estructura, funcionamiento y objetivos de la agencia de publicidad donde se pretende implantar la propuesta, conociendo la ubicación y funciones del departamento de recursos humanos, donde se lleva a cabo la función de selección.

También en este capítulo se presenta la propuesta en donde se diseñará un modelo práctico de selección de personal; y considerando su fácil manejo, se pueda tomar como modelo para aplicarse a las empresas que sean similares en cuanto a su actividad económica o tamaño de su estructura, que aún no llevan a cabo este proceso adecuadamente.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto de administración

La administración surge de la necesidad que el ser humano tiene para satisfacer sus necesidades dentro del grupo social al que pertenece, a través de una serie de actividades, que no puede lograr por sí solo. Al ser incorporado el individuo a un grupo social deberá desarrollar actividades o funciones específicas que permitan cumplir eficientemente con los objetivos, mediante una coordinación y división de funciones.

Enseguida se muestran algunos conceptos aportados por varios estudiosos de la administración, tales como:

Koontz y O'Donnell que definen a la administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".¹

Para Henry Fayol administrar es: "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".²

¹ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas", pág. 16

² *Ibidem*, pág. 17

Reyes Ponce la define como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros".³

Analizando dichos conceptos, se observa que coinciden los diversos autores en que la administración se lleva a cabo en un ambiente social u organización, siendo su finalidad el logro efectivo de los objetivos, mediante la coordinación, regulación, clasificación y división de funciones y actividades que se realizarán mediante etapas.

La definición de administración es: "La técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".⁴

1.2 Elementos de la administración

Para desarrollar eficientemente una administración, dentro de la empresa o grupo social, se deberán realizar las funciones o actividades clasificadas en diversas etapas, de tal manera que conformen un proceso para que la empresa logre su éxito.

Los elementos de la administración son: la administración de personas y cosas, las cuales se constituyen de la previsión planeación, organización, integración, dirección, y control.

³ *Ibidem*, pág. 17

⁴ *Ibidem*, pág. 27

La administración de cosas son los medios que el hombre utiliza para el desarrollo de sus funciones. La administración de cosas consta de varias operaciones, tales como:

Financieras.- Son los medios económicos por medio de los cuales la organización se abastece de los elementos humanos y materiales, necesarios para el logro de su fin.

Productivas.- Son las actividades que se realizan para crear los bienes o servicios para los cuales se establece la organización.

De venta y distribución.- Son las actividades dedicadas a hacer llegar los bienes o servicios a los consumidores o usuarios, estableciendo precios justos que beneficien tanto a los clientes como a la organización.

De conservación.- Es dar la precisa protección a los recursos tanto materiales, como económicos y humanos para su máximo aprovechamiento a costos mínimos.

De registro.- Plasman los resultados de las operaciones realizadas, que tienen como fin dar a conocer la situación financiera y administrativa de la organización, en cualquier momento que se soliciten.

De compra.- Permite abastecer a la organización de materia prima, bienes y/o servicios necesarios, que den apoyo para el buen funcionamiento de la organización, a costos accesibles y en el momento preciso.

La administración de personas es contar con el elemento humano que realizará funciones determinadas, ya que a través y por medio de él se da la coordinación y uso a las cosas.

1.3 Proceso Administrativo

El proceso administrativo ha sido dividido conforme a varios criterios, pero el que será analizado es el que se divide de la siguiente manera:

FASE MECÁNICA

Previsión: Es determinar los objetivos en base a los cursos alternativos de acción establecidos con anticipación, mediante la investigación de los medios necesarios para que se realicen los objetivos.

Planeación: Es establecer el curso de acción a seguir, para determinar las actividades y tiempos establecidos en los programas, políticas y procedimientos; para el logro eficaz del curso de acción a seguir, plasmando sus costos en los presupuestos.

Organización: Es la interrelación entre las diversas funciones y obligaciones, estableciendo los niveles de jerarquía; delimitando la autoridad y responsabilidad de cada uno de los niveles y áreas de trabajo.

FASE DINÁMICA

Integración: Es la selección, adopción y adaptación de los elementos de que consta la mecánica administrativa, buscando su mejor desarrollo para el logro eficaz de los objetivos que persigue la empresa.

Dirección: Es conducir, guiar y vigilar las funciones que realiza cada uno de los elementos que integran a la empresa, para llegar al éxito mediante la delegación de autoridad y una buena comunicación.

Control: A través de métodos y sistemas, comparar entre los resultados obtenidos y los esperados, para así, establecer medidas correctivas que ayuden a mejorar los planes y programas a realizar.

1.4 Importancia de la Integración

Al tener bien identificadas a cada una de las etapas del proceso administrativo podemos indicar que la integración es el punto de partida del tema a investigar. Donde Integrar es "obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social",³ donde la planeación indica "qué debe

³ Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. 2a. parte p. 256

hacerse, y cuándo, mientras que la organización señala “quienes, dónde, y cómo deben realizarse”.

La integración es una actividad constante ya que debe abastecer o suministrar a la organización los recursos tanto materiales como humanos, que esta vaya requiriendo.

Los principios de la integración de personas:

a) De la adecuación de hombres y funciones: Hay que buscar que el factor humano sea el adecuado para el buen desempeño de las funciones que desarrollará, cubriendo los requisitos que cada puesto exige, nunca buscando que las funciones sean las adecuadas para cada elemento.

b) De la provisión de elementos administrativos: Debe proporcionar a cada miembro las técnicas, instrumentos y métodos que deban emplearse para el desarrollo de las funciones asignadas.

c) De la importancia de la introducción adecuada: Es muy importante que la integración de personas se realice ya que al ingresar un nuevo miembro a la organización debe indicarse cuales serán las condiciones y lugar de trabajo; las funciones y todo aquella información necesaria para adentrarse a un ambiente de

trabajo más confiable; logrando así su propio desarrollo y beneficio conjuntamente con el de la empresa.

Técnicas de la integración de personas:

Las técnicas que nos permiten identificar y colocar a los miembros en el lugar que le corresponde dentro de la estructura organizacional, son:

Reclutamiento: Es buscar y atraer a un grupo de solicitantes de empleo para posteriormente, seleccionar al candidato que se considere el más idóneo para cubrir el puesto que se encuentre vacante o de nueva creación. Es hacer de una persona ajena a la empresa, un candidato que llegará a cubrir un puesto determinado.

Selección: Es seleccionar, dentro del grupo de personas reclutadas, al candidato que cubra al máximo los requerimientos que el puesto exige.

Introducción: Con este punto se busca lograr la rápida adaptación del nuevo integrante a la organización.

Entrenamiento: Proporciona al trabajador una preparación que le permita desempeñar una labor eficiente. Este entrenamiento puede ser mediante el adiestramiento que le da mayor destreza y habilidad en el manejo del equipo de

trabajo, y a través de la capacitación en que se proporcionan mejores técnicas para el desarrollar eficientemente su trabajo.

Desarrollo: Su objeto es acrecentar o mejorar las cualidades y habilidades que el empleado tenga para el mejor desempeño de sus labores.

1.5 Administración de Recursos Humanos

Es importante señalar que la administración de Recursos Humanos es parte de la integración, considerándola como la relación trabajador - patrón - organización.

Su objetivo, considerándola desde el punto de vista de la organización, persigue maximizar la capacidad, habilidad y colaboración de todo elemento humano, de cualquier nivel jerárquico, para garantizar el éxito de la organización.

Pero hay que considerar cuales son los intereses del empleado, ya que logrando la satisfacción de éstos se podrá tener una mejor colaboración y eficiencia al desempeñar cualquier puesto donde sea colocado. El ser humanos busca tener desarrollo, buenas condiciones de trabajo, sueldos justos y seguridad dentro de la organización.

Para conciliar los intereses de la propia organización y del empleado debe existir una negociación a través de un intermediario, para establecer el punto medio y así darse apoyo mutuo y lograr sus propios intereses.

1.6 Funciones básicas del departamento de Recursos Humanos

Si bien, se ha hablado de la integración del personal, de los intereses, tanto de la organización como del empleado; el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y su desarrollo, ahora es importante señalar que dentro de la organización debe existir el mediador entre dichos elementos. Y esto se lleva a cabo dentro del departamento de recursos humanos, ya que este conoce hacia donde quiere ir la empresa, lo que espera el trabajador de la empresa y lo que la organización espera de los empleados.

Para esto, es necesario indicar cuáles son las principales funciones de este departamento:

1.- Determinar las necesidades de recursos humanos de la organización:

Esto se realiza por medio de la planeación de la fuerza de trabajo que consiste en hacer una evaluación, entre los recursos humanos con los que la organización cuenta actualmente y cuáles serían los requerimientos futuros de acuerdo al pronóstico realizado conforme a los objetivos, metas y planes de la organización.

La organización debe analizar tanto la demanda como los desafíos presentes y futuros a los que se enfrentará al realizar la planeación. Debe considerar como causas de la demanda los cambios que se presentan en su entorno, dentro de la organización y en la fuerza de trabajo (Gráfica No. 1) ⁶

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
Factores económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones
Elementos sociales, políticos y legales	Presupuestos	Renuncias
Cambios tecnológicos	Ventas y pronósticos de producción	Despidos
Competencia	Nuevas operaciones, líneas y productos	Muerte
	Reorganización y diseño de nuevos puestos	Licencias

Gráfica No. 1 Causas de la demanda de personal a futuro o desafíos a vencer.

2.- Reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento es un proceso de promoción que tiene como finalidad el buscar y atraer candidatos deseables para ocupar los puestos vacantes o de nueva creación y poder dar continuidad a los objetivos de la organización. La función de reclutamiento inicia

⁶ Sánchez Mondragón, Arturo. Apuntes del seminario de titulación. Área: Recursos Humanos. México 1994.

a partir de la búsqueda del candidato más idóneo y termina cuando el candidato deposita la solicitud de empleo en la organización.

La selección inicia cuando la empresa recibe la solicitud de trabajo, ya que desde ese momento se inicia la evaluación del candidato. La selección de personal es identificar o escoger al candidato más idóneo ya sea entre los recursos humanos con los que cuenta actualmente la empresa o el grupo de personas que han sido reclutadas.

3.- Desarrollo de empleados

Cuando la organización ya cuenta con los elementos necesarios y adecuados, debe desarrollar su capacidad y habilidad para obtener el máximo rendimiento para el presente y futuro de la empresa. Este se da después de un entrenamiento sistemático, pero un tanto lento, considerándolo como un proceso de maduración.

4.- La recompensa a empleados

Esta función consiste en reconocer los logros y méritos de cada empleado apremiándolos mediante una recompensa intrínseca o extrínseca. Donde las recompensas intrínsecas son aquellas en las que se reconoce de palabra el desarrollo eficiente de la funciones. Y las extrínsecas son las que se retribuyen económicamente o mediante beneficios y promociones. Estas recompensas se dan mediante la administración de sueldos y salarios, que consiste en la retribución justa que el patrón

debe pagar al empleado como compensación del esfuerzo y tiempo dedicado en el trabajo realizado.

5.- Actúa como enlace entre los sindicatos y entidades

El departamento de recursos humanos es quien actúa como intermediario entre el sindicato y la empresa para conciliar las negociaciones contractuales, quejas y sugerencias. Además de la relación existente entre la organización y las entidades gubernamentales que regulan las operaciones de la empresa.

6.- Asesoría a empleados y patrón

Asesora a los directivos y ejecutivos para elaborar las políticas y procedimientos que regulan las actividades de cada una de las áreas; auxilia al jefe directo para entender los problemas tanto personales de cada empleado como las condiciones de trabajo, e interviniendo en los conflictos que se creen entre ambos.

7.- Bienestar a los empleados

Consiste en proporcionar al empleado la seguridad, higiene y recreación, mediante prestaciones, tales como seguro de gastos médicos y de vida, actividades deportivas, vacaciones, etc.

CAPITULO 2

FUNCIÓN DE EMPLEO

Para desarrollar la función de empleo es necesario distinguir entre el proceso de reclutamiento y el de selección.

2.1 Reclutamiento de personal

Como anteriormente se dijo el reclutamiento es el proceso que tiene como finalidad el de buscar y atraer al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante o de nueva creación que se genera dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento consta de tres pasos:

- a) Determinar los requerimientos que cada puesto exige para cubrir el puesto, es decir, las características particulares que distinguen a cada candidato, tales como: estado civil, sexo, edad, estudios, experiencia, entre otros.

- b) Para abastecer a la organización de los elementos necesarios recurre a las diferentes fuentes de promoción para dar a conocer los puestos vacantes, a éstas se les conoce como Fuentes de Reclutamiento, las cuales son internas y externas:

Fuentes internas: Los inventarios de personal se consideran como una fuente muy efectiva por tener una posibilidad más cercana de obtener al candidato más capacitado, esto nos permite disminuir los costos en la contratación y en tiempo que se dedica para buscar al candidato más calificado.

La ventaja que se observa es que permite al trabajador tener mayor desarrollo y satisfacción en el trabajo, conociendo ya sus aptitudes. Y la desventaja es que al colocar aquel empleado que se conoce queda vacante el puesto que cubría anteriormente.

Fuentes externas: Conociendo los requerimientos, la demanda de trabajo y las relaciones que la organización mantiene con diversas instituciones o empresas nos proporciona elementos que se consideren adecuados. Estas fuentes son:

Los sindicatos: Siendo una fuente de abastecimiento importante para la empresa, nos puede proporcionar personal calificado y semicalificado, ya que el sindicato también tiene conocimiento de los objetivos y funciones de la organización.

Recomendación de empleados: Los empleados que actualmente se encuentran trabajando en la organización pueden hacer la función de voceros, promocionando la vacante a conocidos o familiares.

Universidades o centros de estudios técnicos: Se pueden recurrir a las bolsas de trabajo con las que cuentan las instituciones y universidades, en donde se puede obtener personal actualizado y calificado en la diferentes ramas de la industria, comercial o técnica.

Asociaciones profesionales: Estas promueven a sus miembros mediante la publicación de revistas. Los miembros de estas asociaciones se mantienen actualizados y tienen un alto nivel de conocimientos y experiencia.

Agencias de colocación o de empleo: Estas llevan un registro de personal que desea trabajar, además de las vacantes que se van generando en las empresas con las que tiene convenio. Pueden estar en desventaja ya que en ocasiones difieren en los costos y tipo de empleados que la empresa solicite.

Ofertas de servicio: Constantemente la empresa recibe solicitudes de empleo que han sido entregadas espontáneamente por personal que desea ingresar en la organización, permitiendo a la empresa no tener que invertir en esta fuente de reclutamiento.

Grupos de intercambio: La relación que el departamento de recursos humanos mantenga con otras empresas puede proporcionarnos personal que no hayan sido aceptado por diferentes razones, como: edad, parentesco, o que no cubra con los requerimientos que esa empresa solicita.

La ventaja de las fuentes externas es que disminuyen la rotación de personal, nos proporciona elementos no viciados, con nuevas ideas y conocimientos. Y sus desventajas pueden ser que será más lenta la integración del nuevo personal y no permitir el desarrollo del personal actual, además de tener un costo más elevado.

c) **Determinar los medios de Reclutamiento**

Los medios es la forma de comunicarse para difundir la necesidad que las empresas tienen de cubrir algún puesto vacante o de nueva creación. Estos medios se utilizarán según la intensidad y el número de personas que se desea reclutar. Los medios con los que se cuenta actualmente son:

Requisición al sindicato: Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva.

Cartelones o avisos de puestos: Mediante los cartelones expuestos en las porterías, pasillos o lugares muy concurridos se dan a conocer las vacantes existentes entre los empleados actuales, reduciendo el costo y el tiempo de difusión.

Solicitud oral o escrita: Se puede obtener al candidato mediante las recomendaciones personales, pero es más conveniente hacerla por escrito ya que así se podrá tener una apreciación más clara de los datos del recomendado.

Carta o teléfono: Para solicitar personal a las diferentes fuentes de reclutamiento se puede hacer a través del teléfono, ya que es un medio rápido, que nos permite ahorrar tiempo, y hacer aclaraciones; pero es recomendable precisarlo por escrito.

Anuncios en periódicos, revistas y folletos: Estos medios permiten a la organización dar mayor audiencia, contando con mayor número de candidatos, mencionando los requerimientos y beneficios que ofrece la empresa.

Archivo de solicitudes de empleo: Nos proporciona las solicitudes del personal que en otras circunstancias no fue admitido con anterioridad.

Head Hunter: Son agencias que se dedican a la localización de aquel personal que se encuentre realizando actividades inferiores a la capacidad y habilidad que tengan o con salarios bajos. Son especialistas en ubicar al personal más apto. A esto se le llama comúnmente "cazadores de cabezas".

Todo anuncio debe contar con la información que identifique el puesto que se ofrece, como aspecto general, título del cargo, información sobre la compañía, especificaciones del cargo, donde solicitar información, jornada de trabajo, prestaciones y en ocasiones el sueldo que se ofrece.

2.2 Proceso de selección de personal

La selección de personal es el siguiente paso a seguir después del reclutamiento donde se va a identificar a la persona o personas que cubran con el máximo de requerimientos que cada puesto exige, mediante la aplicación de técnicas que permite conocer un poco más a fondo la capacidad y habilidad de cada elemento.

Para esto es necesario basarse en un modelo de selección de personal que nos permita identificar las etapas o pasos que se deben seguir para tener una buena selección del candidato.

Hay que tener bien claro la diferencia entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, donde el reclutamiento inicia al buscar o atraer a un grupo de personas que pueden interesarse en ser integradas a la organización, y termina al ser entregada la solicitud de empleo en la empresa; y la selección de personal inicia cuando la empresa recibe la solicitud de empleo y, así, realizar la comparación de los datos proporcionados en dicho formato, terminando con la asignación o colocación del nuevo integrante.

Los principios de la selección de personal son: la colocación, la orientación y la ética profesional.

Para poder identificar al candidato más idóneo es necesario tomar en cuenta los diferentes criterios que se toman para hacer la comparación, basándose en las especificaciones contenidas en la descripción de puestos; dando mayor objetividad y precisión a la selección de personal.⁷

Hay que tomar en cuenta que en cada aspirante hay diferencias particulares que lo distinguen, tanto físicas (peso, estatura, sexo, edad, estructura física, agudeza visual o auditiva, etc.) como psicológicas (inteligencia, carácter, aptitud, actitud, etc.); tener diferentes puntos de vista de ver algunos problemas o situaciones que se presenten durante el desarrollo de sus funciones; rapidez para adaptarse al medio en donde se desenvuelva, tiempo de aprendizaje y modo de realizar las actividades a desarrollar.

Realizada la comparación, se procede a tomar la decisión, siendo esta una responsabilidad del departamento o jefe directo que lo solicita ya que éste supervisará directamente el desempeño del personal.

Existen modelos tales como el de colocación en el que se pregunta a quien se admitirá, mientras que en el de selección se analizará a quién se rechazará de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, y en el de clasificación se estudiará para que tipo de

⁷ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", p. 201

puesto se deberá orientar el candidato hasta ser admitido o rechazado, conociendo la capacidad y habilidad que tenga cada aspirante. ¹

En el siguiente punto se da a conocer el modelo en el que se basará el desarrollo de la propuesta del presente trabajo de investigación.

2.3 Procedimiento técnico de selección de personal

El modelo de selección que se describe a continuación nos da la pauta para diseñar un modelo práctico y poder ser implantado en la agencia de publicidad.

1.- Recepción de solicitantes: Este paso consiste en recibir las solicitudes de empleo, donde la recepcionista o persona que recibe la solicitud está preparada para iniciar una selección en cuanto a la apariencia física, da confianza para disminuir la tensión del aspirante, proporciona información sobre la empresa, como su actividad económica, al igual de apoyar para aclarar dudas al contestar el formato de solicitud.

2.- Entrevista preliminar: El entrevistador debe realizar la entrevista con tacto y habilidad para poder detectar los deseos y motivaciones del aspirante, permite también confirmar, aclarar y aumentar la información contenida en la solicitud, analizando si reúne los requerimientos necesarios para cubrir el puesto.

¹ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", p. 204-205

Conforme la entrevista avanza, el entrevistador tomará la decisión de si el candidato deberá continuar con el proceso o deberá ser rechazado.

3.- Forma de solicitud: Para que la empresa pueda tener información más amplia de cada candidato es necesario hacerlo a través de una solicitud de trabajo convencional, o la que diseñe la empresa con el fin de contar con la información que considere le sea más útil para la selección, siendo este un documento que encabece el expediente personal. En algunos casos, la solicitud se puede considerar como un examen de selección. Su contenido, regularmente es:

Datos personales.- Nombre, domicilio, edad, sexo, estatura, peso, religión, nacionalidad, fecha y lugar de nacimiento.

Documentación.- Pasaporte, licencia, cartilla, cédula profesional y todos aquellos datos que identifiquen a la persona.

Datos económicos.- Reflejan la situación económica y financiera de la persona como propietario de bienes inmuebles, de automóvil, cuenta en bancos, etc.

Datos familiares.- Estos indican el número de integrantes de su familia y actividades que desarrollan, además de saber quienes dependen económicamente de él o ella.

Experiencia de trabajo.- Compañías donde ha trabajado, puestos desempeñados, motivos de separación, entre otros.

Escolaridad: Nos permite conocer el nivel y duración de estudios; preparación o conocimientos; equipos que sabe manejar y funciones que puede desarrollar dentro de una oficina o industria.

Datos generales.- Podemos tener un visión clara de la disponibilidad de trabajo y condiciones en las que cada aspirante desea trabajar, además de indicar cual es la remuneración que considere justa o deseable según el puesto que desea desarrollar.

Además de la fecha en que se entrega la solicitud deberá firmar el solicitante, ya que la firma también se puede tomar como un elemento para conocer la personalidad del candidato, realizado, dicho estudio por psicólogos o especialistas que se dedican a la aplicación de técnicas muy avanzadas.

4.- Pruebas: Estas nos permiten conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales, o motoras, para poder mensurar aspectos de cada individuo, como personalidad, inteligencia, conocimientos, aptitudes, etc.,⁹ con el fin de poder seleccionar o rechazar a la persona. Al ser calificadas las pruebas, se aprecian los atributos necesarios o deseables para la realización de trabajo. Estas pruebas deben ser aplicadas en base a los requerimientos de cada cargo, especificados por el análisis de puestos.

⁹ Rivera Solar, Ricardo. "Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal". p. 34

5.- Entrevista: Es una técnica fundamental para realizar la selección, ya que ésta, da la segunda impresión del candidato, como personalidad, educación, sus metas; una explicación más amplia sobre la información proporcionada en la solicitud; nos aclara dudas; el motivo de porque desea trabajar en la empresa, el sueldo que pretende ganar, y cualquier otra información que la empresa crea conveniente ampliar para conocer mejor al candidato. Esta debe llevarse dentro de un ambiente de confianza y tranquilidad para que la persona pueda expresarse más. También nos permite saber si se va a aceptar o rechazar al candidato, si es aceptado, aclarar que deberá continuar en el proceso de selección. Y si es rechazado, orientarlo sobre el tipo de actividad que debe buscar o a qué otras empresas podría recurrir para solicitar empleo.

6.- Investigación de antecedentes: Nos permiten confirmar la veracidad de la información que el candidato nos ha proporcionado en la solicitud y en las entrevistas antes realizadas. Esta se realiza directamente, de persona a persona, en el domicilio citado en la solicitud, por medio de una trabajadora social; o también solicitando referencias en los empleos anteriores, respecto a la forma de trabajar o causas por las que ya no trabaja ahí; antecedentes penales; etc. Esta investigación se recomienda efectuarla cuando se considere que el candidato sea el más idóneo, ya que realizarla tiene un alto costo para la empresa.

7.- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos: Realizados los pasos anteriores, el departamento de recursos humanos hará una pre-selección más precisa sobre él o los candidatos más altamente calificados para cubrir la vacante, enviándolo, posteriormente, al departamento donde fue requerido. En caso de no tener el puesto vacante donde se podría colocar, será registrado en una lista de candidatos deseables para puestos vacantes en un futuro.

8.- Selección final por parte del supervisor o jefe directo: El candidato será entrevistado por el departamento o persona que lo requirió, verificando si cubre con los requisitos necesarios para cubrir el puesto. El supervisor o jefe se hará responsable de ésta última selección, ya que de él depende la decisión final, por que es quien conoce cuales son las condiciones de trabajo, la calidad y cantidad en la producción de los bienes o servicios.

9.- Examen médico: Este examen es conveniente aplicarlo o solicitarlo casi al final del proceso de selección, ya que al igual que la investigación de antecedentes, tiene un alto costo, recomendando que sea aplicado a candidatos altamente calificados y con gran posibilidad de integrarse a la empresa. Este nos permite conocer las condiciones físicas en las que se encuentra el candidato; si tiene alguna enfermedad crónica o contagiosa o que le impida realizar satisfactoriamente sus labores; conocer sus vicios

(alcoholismo, drogadicción, fumador, etc.), orientarlo sobre como curar sus enfermedades o defectos, etc.

Este puede realizarse por medio de médicos que el candidato conozca o desea consultar, pero la desventaja es que, de ser así, en ocasiones puede ser cambiada o falsificada la información, para poder ingresar a la empresa; también la organización puede aplicarlas si ésta cuenta con un médico de planta o a través de la compañía de seguros con la que trabaja.

10.- Contratación y filiación: Ya seleccionada la persona que se consideró la adecuada para el puesto adecuado o vacante, se procede a hacer la contratación, para esto es necesario proporcionarle una lista de la documentación necesaria (foto, acta de nacimiento, cartas de recomendación, comprobante de estudios, etc.) para elaborar su contrato de trabajo, su filiación al servicio de salubridad, SAR, etc.

11.- Asignación o colocación: En este paso es necesario dar a conocer al candidato los antecedentes de la empresa, la función que realiza, su estructura, las prestaciones, las instalaciones, al personal que labora actualmente, las condiciones de trabajo, los manuales de procedimientos y políticas, los servicios con los que cuenta la empresa, las personas con las que tendrá contacto para realizar su trabajo, el equipo de trabajo,

y toda aquella información que la empresa considere importante que deba conocer para su desempeño eficaz.

El manual de bienvenida sirve como una herramienta para dar a conocer todos estos aspectos, pero nunca debe sustituir la instrucción para desarrollar sus funciones, o a la inducción para dar a conocer la empresa.

Para poder aplicar éste modelo de selección a la agencia de publicidad, es necesario implementar algunos pasos que se consideran importantes para llevarlo a la práctica en la empresa. Esto se plasmará en el siguiente capítulo dedicado al desarrollo de la propuesta.

CAPITULO 3

DISEÑO DE UN MODELO PRÁCTICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para poder proponer un modelo práctico de selección de personal es necesario analizar la situación en como se encuentra la empresa en donde se aplicará, y la manera de como lleva a cabo el proceso de selección.

3.1 Antecedentes de la Agencia de Publicidad

En 1917 Larry Valenstein fundó Grey Estudios, la cual en 1925 se convirtió en Grey Advertising. En 1959 inició su expansión, estableciendo oficinas en Montreal y Canadá. Grey, desde su fundación, ha venido trabajando con un empuje constante y esto ha redituado sólidos resultados en 59 países y opera en 105 ciudades manejando las cuentas de clientes multinacionales de reconocido prestigio internacional.

A partir de 1991 se colocó en octavo lugar de las diez agencias más grandes e importantes de todo el mundo, celebrando sus 76 años de establecimiento.

La publicidad es una labor de constante renovación que siempre busca la originalidad y nuevas vías de comunicación.

Grey México es una agencia de publicidad que forma parte del GREY ADVERTISING. Desde 1982 Grey fue representada en nuestro país por una agencia local denominada "Ideas y Hechos" a partir del 31 de Octubre de 1986 ya con el nombre de GREY MÉXICO, continuó su trabajo, apoyando siempre internacionalmente, y con el objetivo muy claro de "Convertirse en una agencia dinámica, altamente profesional y creativa que la posicionará dentro de las primeras agencias del país". Actualmente, Grey México lleva 8 años de establecida en nuestro país. Grey México cuenta con un ambiente fértil, la inquietud creativa, las técnicas adecuadas y la dedicación al trabajo que logran dar una diferencia competitiva a sus clientes.

La misión de Grey México, es:

" Estamos en el negocio de servicios, para promover los productos de nuestros clientes a través de una comunicación creativa destinada a obtener resultados " ¹⁰

Actualmente se encuentra al servicio de empresas importantes, tales como:

Arby's

Bristol-Myers Squibb

Hasbro

Panasonic de México

Braun de México

Gerber

La Azteca

Procter and Gamble

¹⁰ Grey México. "Manual de organización". (México, 1993) p. 5

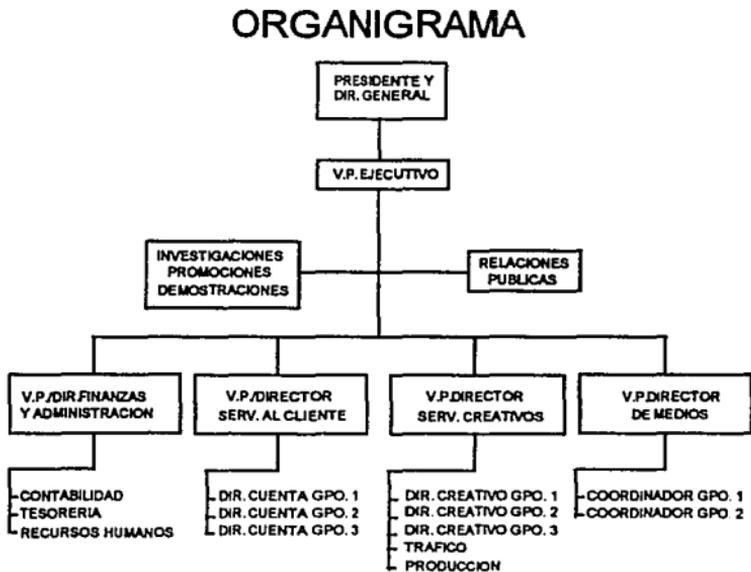
Slim Fast Nutritional Foods
Bancomer

Vitro-Corning
Etc.

3.2 Estructura y funciones de la Agencia

Estructura administrativa

Mediante la presentación del organigrama de la agencia de publicidad se pretende dar a conocer su tamaño de acuerdo a los niveles jerárquicos, de los niveles de autoridad y responsabilidad. (Gráfica No. 2) ¹¹



Gráfica No. 2 Organigrama general de Grey México

¹¹ Grey México. "Manual de organización". (México, 1993)

Funciones básicas

El objetivo que se persigue con la estructura de la organización, es el de separar claramente las funciones operativas de aquellas de apoyo. En segundo término, se pensó en crear departamentos o unidades de trabajo independientes, con objetivos y funciones interrelacionados coordinadamente con la estrategia general de la agencia, pero sobre todo, lo que se buscó, fue poder proporcionar a sus clientes el máximo de la capacidad creativa, de análisis y de conocimientos, de cada miembro de la agencia.

Las áreas que se identifican como de operación son las siguientes:

a) **Servicio al Cliente:**

Es el área que mantiene contacto directo con el cliente, permitiendo a las dos organizaciones trabajar conjuntamente. Es el conducto a través del cual la información se transmite del cliente a la agencia y viceversa. A los ojos del cliente, el personal del departamento de servicio a cliente son la agencia, a los ojos de la agencia, el personal es el contacto con el cliente.

b) **Creativo:**

Crea y desarrolla ideas y conceptos creativos, en función de publicitar productos o servicios específicos de los clientes, abarcando la totalidad de la expresión del plan promocional, en palabras, imágenes o cualquier otro camino que convenga al mensaje. De acuerdo a las necesidades de mercado, cada producto se posiciona

dentro del mismo, con una personalidad propia, creando a partir de su herencia de marca, sus principales características y elementos diferenciales de su competencia directa.

c) Medios:

Selecciona el vehículo o combinación de vehículos para presentar más eficientemente a la publicidad creada. Define niveles de cobertura, frecuencia, eficiencia, duración y etapas de la campaña, adecuación de requerimientos creativos, selección de medios, tácticas de pautas publicitarias y ubicación.

d) Tráfico:

Planifica, dirige y coordina el flujo interno de todos los proyectos creativos manteniendo especial contacto con el departamento de Servicio al Cliente, además de los otros departamentos, a fin de cumplir con las fechas pre-establecidas y vigilando el movimiento de los trabajos para no crear conflictos.

e) Producción:

Elabora y controla la ejecución del presupuesto aprobado por el cliente, y controla la aplicación de técnicas a los proyectos de producción audiovisual.

Las siguientes áreas son las que se designan como áreas de apoyo:

a) **Finanzas y Administración:**

Responsable por la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, así como del mantenimiento de sistemas adecuados y oportunos de información, además de la implementación de políticas y procedimientos que den estructura a la organización.

b) **Recursos Humanos:**

Formula, aplica y desarrolla sistemas de la administración de personal, como las funciones de selección de empleados, su capacitación, sueldos, relaciones laborales y beneficios conforme a los objetivos metas y políticas de la empresa. Coordina y controla la función de Servicios Generales.

3.3 Ubicación y funciones del departamento de Recursos Humanos

Para conocer la ubicación del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, en la gráfica No. 2, se indica el nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura del departamento de Finanzas y Administración, sin restarle la importancia y responsabilidad que tiene.

Funciones del departamento de Recursos Humanos

Es importante señalar las principales funciones del departamento de Recursos Humanos que se identifican con su propio objetivo:

“Diseñar, desarrollar, dirigir y supervisar sistemas efectivos para lograr una eficaz administración del recurso humano con el que cuenta la agencia, así como coordinar los servicios generales”¹²

Sus principales actividades son:

- 1.- Reclutamiento
- 2.- Selección
- 3.- Inducción
- 4.- Desarrollo de Personal
- 5.- Administración de Sueldos y Salarios
- 6.- Vigilancia del cumplimiento de políticas de administración de personal
- 7.- Capacitación
- 8.- Seguridad e Higiene
- 9.- Supervisión en la elaboración de nóminas, cálculo de impuestos, I.M.S.S, FONACOT, SAR, etc.
- 10.- Asesoría y apoyo a los diferentes jefes de departamento para una adecuada administración de los recursos humanos

¹² Grey México, “Manual de Recursos Humanos”, (México, 1993)

- 11.- Coordinación y supervisión de los servicios generales
- 12.- Elaboración de manuales de políticas y procedimientos
- 13.- Intermediario entre los proveedores de servicios generales y la agencia.

Estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos se encuentra constituido por personal capacitado para dar apoyo a la realización satisfactoria del objetivo que persigue el departamento. Los puestos que lo integran son: el jefe de recursos humanos, el asistente de recursos humanos, el supervisor de mantenimiento, dos recepcionistas, dos encargados de la papelería y fotocopiado y el encargado del estacionamiento.

Para diseñar el modelo práctico de selección de personal que se propone, primeramente es necesario identificar como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento dentro de la agencia de publicidad.

1.- Requerimientos que debe cubrir el candidato: Los requisitos a cubrir por cada uno de los candidatos, se encuentran especificados en la descripción y valuación del puesto que va a desarrollar, tales como: datos generales (como sexo, edad, estado civil, compleción física, etc.); instrucción (Primaria, Secundaria, Carrera técnica o profesional, Post-grado, etc.); experiencia (desde 6 meses o hasta 8 años); iniciativa y criterio. Se considera el grado en que el trabajo requiere acción independiente,

planeación y tipo de decisiones que debe tomar; responsabilidad; relaciones humanas; esfuerzo mental, visual y físico; condiciones de trabajo; y supervisión, en caso de que el puesto lo requiera.

2.- Fuentes de reclutamiento

La agencia de publicidad cuenta con fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, donde las internas son:

La promoción: Es aquella que se lleva a cabo por medio de la promoción de acuerdo al desempeño mostrado en el desarrollo de sus funciones, tomando como base la evaluación de desempeño anterior, la cual se realiza cada seis meses, por su jefe inmediato. La promoción de cada uno de los empleados deberá ser registrada en el formato denominado "trayectoria de promoción", cuyo fin es conocer cual ha sido el desarrollo del personal; su nombre; categoría; departamento; fecha de ingreso; salario nominal, bruto y neto; prestaciones; tipo de contratos y las observaciones.

Las fuentes externas son:

Trabajadores y empleados.- Se pueden considerar a los empleados que tuvieron una buena actuación en el trabajo, que se identifica en el formato de evaluación de

desempeño en la segunda parte, donde se muestran las principales áreas fuertes y débiles, los objetivos de superación y su potencial de crecimiento.

Recomendaciones de los empleados.- Dentro de la agencia son muy frecuentes y regularmente son por parte de los supervisores hasta de los directivos, y en ocasiones se contrata personal que son conocidos, amistades y familiares, sin tomar en cuenta las políticas de contratación previamente establecidas.

Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad.- En esta asociación es donde se encuentra registrada la agencia de publicidad, la cual emite un boletín del personal asociado o de personas que llegan a solicitar empleo. Este boletín es recibido cada mes en la agencia para consulta del departamento de recursos humanos.

American Chamber México.- Esta agencia de colocación nos envía, también cada mes un boletín del personal que solicita empleo, donde se pueden encontrar candidatos de todos los niveles y para todas las áreas, resultando una fuente de reclutamiento muy provechosa.

Intercambio de cartera con otras empresas.- Esta se lleva a cabo por la relación que se tiene con las diversas agencias de publicidad o empresas relacionadas con la empresa.

Solicitudes espontáneas.- Se realiza por medio del llenado del formato de solicitud de empleo que comúnmente se adquiere en papelerías.

3.- Medios de reclutamiento

Los medios con los que cuenta la agencia de publicidad son:

La solicitud a los empleados.- Esto se da para ofrecer una promoción a los empleados, y de ser aceptada la propuesta por parte del trabajador y previa autorización del jefe directo y V.P./Dir. del área, se podrá realizar el cambio de puesto, ratificando el cambio por escrito y plasmándolo en el formato de "trayectoria de promociones" del empleado.

Carta o teléfono.- En la carta se especifican los requerimientos necesarios del puesto, la cual es enviada a las diversas fuentes de reclutamiento, y por medio del teléfono se aclararán las dudas o se darán comentarios respecto a la carta enviada, también puede ser en viceversa, ya que el teléfono nos permite tener una comunicación más rápida confirmando con la carta las especificaciones del candidato.

Solicitudes archivadas.- Se recurre a estas solicitudes de candidatos que no han sido admitidos en otras ocasiones, o cuando no se ha tenido un resultado satisfactorio de las fuentes de reclutamiento.

3.4 Desarrollo de la propuesta

Tomando como base el modelo de selección de personal que se expone en el capítulo 2, los conocimientos adquiridos y la experiencia, se presenta el siguiente diseño de un

modelo práctico de selección de personal para después ser implantado en la agencia de publicidad. El modelo propuesto se describe de la siguiente manera:

1.- Recepción de solicitudes de empleo.- Con éste punto se da inicio a la selección en el que se analiza la información requerida en la **solicitud de empleo** (Gráfica No. 3) proporcionada al solicitante para ser llenado personalmente; en el cuál se especifican los datos que la empresa considera importantes para la identificación del candidato, además de proporcionar el curriculum vitae, en caso de tenerlo.

La recepcionista deberá recibir la solicitud, indicando al candidato que deberá esperar su turno para ser entrevistado o darle una fecha para ser atendido en caso de que sus datos sean satisfactorios. La recepcionista además de su labor de atención a visitas y de contestar el conmutador, apoyará al departamento, observando las características físicas y actitud de los solicitantes, ofreciendo cordialidad y confianza al grupo de personas. Para esto, la recepcionista debe tener buena apariencia, ser amable y cordial; y en caso de ser necesario, y para quienes lo soliciten, proporcionar información acerca de la empresa.

**GREY
MEXICO**

**SOLICITUD DE EMPLEO
CONFIDENCIAL**

FAVOR DE LLENAR CON LETRA DE MOLDE

FOTO
RECIENTE

FECHA	AREA O PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESIRADO
-------	--------------------------	-----------------

DATOS PERSONALES

APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	ESTATURA	PESO
DOMICILIO		TELEFONO (S)	EDO. CIVIL	SEXO FEMENINO MASCULINO
CALLE Y No.	COLONIA	C.P.		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	NACIONALIDAD (EN CASO DE SER EXTRANJERO, No. DE FMI)		

DOCUMENTACION

No. REG. FED. DE CONTRIBUYENTES	No. AFILIACION AL SEGURO SOCIAL	No. PASAPORTE
CLAVE Y No. DE LICENCIA DE MANEJO	No. DE CARTILLA	OTROS DOCUMENTOS

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

SU ESTADO DE SALUD ES: BUENO REGULAR MALO	PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA SI (INDIQUE)	(PRACTICA ALGUN DEPORTE? SI CUAL?)
(PERTENECER A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO? SI (INDIQUE))	(CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO?)	
(ESTARIA DISPUESTO A SOMETERSE A UN EXAMEN MEDICO? SI NO (POR QUE?))	(CUAL ES SU META EN LA VIDA?)	

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE		DOMICILIO	VIVEN CON UD.	OCUPACION	*
	SI	NO				
PADRE						
MADRE						
CONYUGE						
HERMANOS						
HIJOS						

* Marque con una cruz sus dependientes economicos

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHA		AÑOS	DOCUMENTO RECIBIDO
		DE	A		
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
BACHILLERATO					
CARRERA COMERCIAL O TECNICA					
PROFESIONAL					
OTROS CURSOS					

PAQUETES DE COMPUTACION QUE MANEJA			
ESTUDIOS QUE EFECTUA ACTUALMENTE:			
ESCUELA	CURSO O CARRERA	HORARIO	GRADO O NIVEL

IDIOMA	HABLA %	LEE %	ESCRIBE %	ENTIENDE %	ESTUDIA / HORARIO

CONOCIMIENTOS GENERALES

TIENE EXPERIENCIA EN EL AREA DE:				
ADMINISTRACION	CONTABILIDAD	INVESTIGACION DE MERCADOS	PRODUCCION	PUBLICIDAD
RELACIONES PUBLICAS	VENTAS	COMPRAS		
FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA				
MAQUINARIA O EQUIPO DE OFICINA QUE SABE MANEJAR				

EXPERIENCIA LABORAL

(Empresas con el mayor sueldo a último)			
NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO		
DOMICILIO	CIRO		
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPTO.		
FUNCIONES REALIZADAS			
DURACION DE:	A:	AÑOS	
MOTIVOS DE SEPARACION			
SUELDO INICIAL ₡	SUELDO FINAL ₡		
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO		
DOMICILIO	CIRO		
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPTO.		
FUNCIONES REALIZADAS			
DURACION DE:	A:	AÑOS	
MOTIVOS DE SEPARACION			
SUELDO INICIAL ₡	SUELDO FINAL ₡		
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			

NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO
DOMICILIO	GIRO
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPTO.
FUNCIONES REALIZADAS	
DURACION DE:	A. AÑOS
MOTIVOS DE SEPARACION	
SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	NI

NOMBRE DE LA EMPRESA	TELÉFONO
DOMICILIO	GIRO
PUESTO DESEMPEÑADO	DEPTO.
FUNCIONES REALIZADAS	
DURACION DE:	A. AÑOS
MOTIVOS DE SEPARACION	
SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	NI

REFERENCIAS

(Prior de no indicar cualquier otra referencia)

NOMBRE	TELÉFONO (S)	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿COMO SUPO DE ESTE EMPLEO? ANUNCIO OTRO (EXPLIQUE)	¿CUANDO ESTARIA DISPUESTO A EMPEZAR A TRABAJAR?
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	(¿TRABAJA ALGUN FAMILIAR O CONOCIDO CON NOSOTROS? NO SI NOMBRE DEPARTAMENTO
¿ACEPTARIA ESTAR A PRUEBA?	¿HA ESTADO APELLADO EN ALGUN SINDICATO?
SI NO (POR QUE?)	NO SI NOMBRE DE LA CIA.
¿PUEDE VIAJAR?	¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA?
SI NO (POR QUE?)	SI NO (POR QUE?)

DATOS ECONOMICOS

¿TIENE UO OTROS INGRESOS? NO SI VALOR NI	¿VIVE EN CASA PROPIA?
¿POSEE ALGUN BIEN INMUEBLE? SI NO VALOR NI	¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? NO SI MARCA MODELO
¿TIENE DEUDAS? SI NO VALOR NI	¿LA CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?
¿TIENE SEGURO DE VIDA? SI NO NOMBRE DE LA CIA.	SUMA ASEGURADA NI

DECLARO QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES CORRECTA Y COMPLETA

MOROCCO, D.F. A

DE

199

NOMBRE Y FIRMA

PARA USO EXCLUSIVO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OBSERVACIONES:		
CF		
FP		
HPE		
CM		
EM		
AR		
FE		
LA		
Vo.Bo.		
ENTREVISTADOR	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE INMEDIATO

FA
DEPTO.
SB
FI
IND

El tipo de formato que se presenta nos permite tener un ahorro en cuanto espacio ya que se puede manejar la información para dos fines: para obtener la información necesaria y para hacer anotaciones y observaciones en la entrevista.

2.- *Entrevista inicial.*- Para realizar esta primera entrevista es necesario contar con la solicitud previamente llenada por el candidato y certificar la veracidad de la información, se anotarán las observaciones en el espacio para uso exclusivo del departamento de recursos humanos, lo cual se hará con discreción, para no distraer al candidato en la conversación entablada. El asistente de recursos humanos es quien realizará esta primera entrevista, si el candidato cumple con los requisitos del puesto, se le indicará que debe continuar con el proceso de selección pasando a la sala destinada para la aplicación de las pruebas de empleo.

El entrevistador deberá tener siempre presentes las políticas de contratación, como por ejemplo: "no se contratará al personal que sea familiar, directo e indirecto del personal actual"; y llevando una secuencia de los puntos que se deberán tratar en la entrevista, tales como: información acerca de la empresa, el horario de trabajo, el sueldo y prestaciones que ofrecen, el tipo de contrato, y dejar aclaradas las dudas sobre la información contenida en la solicitud de empleo.

3.- *Pruebas psicométricas.*- En este paso se llevará a cabo la aplicación de los exámenes previamente elaborados por el departamento de recursos humanos y debidamente aprobados por el director general. Se pretende que estos exámenes sean prácticos, ya que el asistente de recursos humanos no cuenta con amplios conocimientos de psicología para realizar la evaluación detallada de cada uno. El contenido de la prueba que se desarrollará abarcará diversas aplicaciones, tales como los conocimientos, personalidad, inteligencia y aptitudes de cada individuo, para los diferentes niveles y área con los que cuenta la agencia.

Para el nivel secretarial primeramente se aplicará un examen de mecanografía, que se basará en copiar a máquina de escribir, un texto tal y como se presenta en el formato que se le proporcionará. De no tener una calificación adecuada, será rechazado el candidato; y de ser aprobado, se someterá a la prueba psicométrica.

La prueba psicométrica que se desarrolla a continuación esta diseñada para ser aplicada a todos los niveles jerárquicos, como por ejemplo: directores de cuenta, coordinadores, contador general, ejecutivos de medios, asistentes de tesorería, bocetistas, redactores, secretarias, etc.

En la portada del examen psicométrico, el candidato deberá proporcionar los siguientes datos:

Nombre: _____ **Fecha:** _____

Puesto solicitado: _____

A continuación se presenta el formulario de preguntas a resolver por el candidato.

1.- En el siguiente espacio dibuje una figura humana.

2.- Marque en el espacio en blanco una cruz, según sea su opinión.

El divorcio es una medida razonable para terminar con las desavenencias matrimoniales.

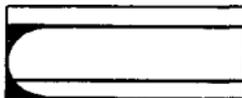
Correcto..... Falso.....

3.- Con las palabras que se dan en desorden, es posible construir una oración; si ésta es correcta, escriba en el espacio en blanco una C, pero si fuese incorrecta una F.

Nunca perros muerden los

.....

4.- Qué combinación opina usted que es más equilibrada en su trazo. Subraye la que elija.



5.- Si la serie de la derecha es igual a la de la izquierda, marque una cruz en el paréntesis; si no los es, déjelo en blanco.

86731243 86731243 ()

abcdehijkl abcdehikl ()

6.- En el espacio en blanco coloque la numeración que corresponda al orden en que deban realizarse las operaciones que se citan, para poder escribir a máquina:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| a) Soltar el aprisionador del papel. | d) Colocar los tabuladores. |
| b) Poner los márgenes. | e) Poner el aprisionador del papel. |
| c) Teclar. | f) Encuadrar el papel. |

7.- Subraye el número que sigue en la serie que a continuación se presenta.

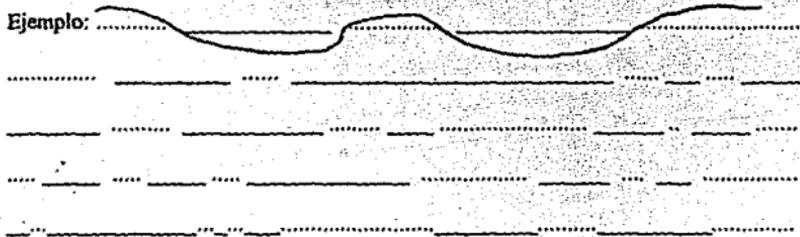
3, 6, 10, 15, 21,

22, 29, 28, 30, 15.

14.- Anote los números que faltan en la siguiente suma:

$$\begin{array}{r} 483 \\ 573 \\ \hline 235 \\ 1789 \end{array}$$

15.- En el siguiente dibujo trace una línea por debajo de los guiones, y cada vez que se encuentre un punto o serie de éstos, lleve la línea por encima de ellos, y viceversa.



16.- Vea el tablero que sigue:

5	21	10	54	38	9	1	17	16	42	40	33
11	31	3	6	94	7	34	15	81	36	4	8

En cada casillero hay un número escrito. Se dictará una serie de números y cada vez que escuche alguno marque una raya en el casillero correspondiente.

Ejemplo: 38, 42, 5, 83, 31, 34, etc.

17.- En la lista se dan los nombres de una serie de prendas de vestir, pero con las letras en desorden. En el espacio en blanco al frente de cada palabra en desorden, escribala correctamente.

C A B T O A R _____

N P A T A L N O _____

L N I C C T E A _____

18.- A las letras que a continuación se anotan corresponden los números que para ellas se indican. Transfiera a los cuadros la equivalencia de las letras que se listan.

F R A N C E S I T O

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Ejemplo: C E S T O

5 6 7 9 0

C E N A S _____

T O S E N _____

19.- Escriba en presente de indicativo la frase siguiente:

Tú escribirías mientras yo trabajase.

20.- Se proporcionará tres hojas de papel al candidato en los cuales se le dará la instrucción de dibujar en la hoja No. 1 una casa, en la hoja No. 2 un árbol y en la hoja No. 3 una casa.

Para la aplicación de los exámenes se establecerá un día por semana (martes), en un horario de 15:30 hrs. a 16:30 p.m., al finalizar la aplicación de las pruebas se le informará a los candidatos la fecha en que deberán comunicarse o presentarse para saber el resultado y en caso de haber obtenido una buena calificación, cuándo asistirán a la próxima entrevista.

Si el número de candidatos es menor a 3, el asistente deberá establecer los días o fechas que se llevará a cabo la aplicación de estas pruebas, si el número de candidatos es mayor a 10, a los restantes se les asignará otra fecha de examen. Esto es para obtener mayor eficiencia y veracidad en los resultados y hacer una buena selección del candidato. También dependerá de la urgencia que tenga la empresa de cubrir una vacante.

4.- Investigación de antecedentes.- Al tener un número determinado de candidatos se llevará a cabo la investigación de sus antecedentes. Se solicitará información sobre el candidato basándose tanto en las referencias personales como en las empresas donde anteriormente trabajó. Esta información será realizada por el asistente de recursos humanos, contando con el apoyo de una de las recepcionistas que en ese momento no se encuentre operando el conmutador. La investigación no se podrá hacer en el domicilio del solicitante ya que debido al reducido presupuesto con el que cuenta el

analizar si la información proporcionada es verídica y completa se hará una selección de los candidatos, identificando cuales son los más viables para contratar.

5.- Entrevista previa en el departamento de Recursos Humanos.- Esta entrevista la realizará el Jefe de Recursos Humanos, quien analizará minuciosamente los datos de la solicitud, la evaluación de las pruebas de empleo y la investigación de antecedentes del candidato, para certificar si realmente cumplen con los requisitos necesarios para cubrir el puesto. Este análisis es para poder elaborar un **resumen de la evaluación** (Gráfica No. 4) ¹³, donde se expondrá el perfil que tienen los candidatos y así comparar entre los requisitos del puesto y los aspectos del candidato. Este formato será enviado al departamento o persona que ha solicitado al candidato.

El departamento de recursos humanos deberá enviar a entrevista con el jefe directo a mínimo tres personas para que pueda hacer una selección eficaz.

6.- Selección final por el supervisor o jefe directo: Ya analizado el resumen de la evaluación de cada candidato, el supervisor entrevistará a cada uno de los candidatos enviados por el departamento de recursos humanos, donde el supervisor analizará cuál o cuales son los candidatos que considera más aptos para cubrir la vacante, ya que el jefe inmediato es quién conoce mejor las condiciones de trabajo, las funciones y

¹³ Fuente de información "Servicios Liverpool, S.A. de C.V.". Jefatura de Reclutamiento. México, 1994.

jefe inmediato es quién conoce mejor las condiciones de trabajo, las funciones y responsabilidades que deberá desarrollar, además de cuál es la capacidad y habilidad que debe tener.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN		
Nombre del candidato: _____		
Puesto a cubrir: _____		
Edad: _____	Estado civil: _____	Sueldo: NS _____
Escolaridad: _____		Carrera: _____
Idiomas: _____		% Computación: _____
Fuente de reclutamiento: _____		
Presentación personal: _____		
Resultados de evaluaciones:		
Entrevista: _____	Psicométrica: _____	Técnica: _____
Observaciones: _____		

Gráfica No. 4 Resumen de la evaluación

7.- Examen médico.- Para conocer las condiciones de salud de cada uno de los candidatos con más probabilidad de contratación, es necesario realizar un diagnóstico médico. Para realizar los exámenes médicos se proporcionará una lista de clínicas y hospitales a los que el candidato deberá recurrir para realizarlo, sin costo alguno. Éstas clínicas y hospitales son las establecidas en convenio por la empresa y la aseguradora dentro de la póliza de seguro de gastos médicos y vida. La aseguradora enviará el reporte del examen médico aplicado, contando así con una información verídica y oportuna. Teniendo éste reporte se podrá verificar e identificar cuál de los candidatos ocupará el puesto.

8.- Colocación e Inducción.- Al tener ya seleccionado a la persona idónea se le notificará por escrito en la carta de ingreso, la fecha y hora en que deberá presentarse, además de un listado de los documentos necesarios para elaborar los registros necesarios para su contratación¹⁴. El primer día de labores el jefe de recursos humanos lo presentará con su jefe inmediato, asignándole su lugar, el equipo y mobiliario necesario para desarrollar su trabajo. También, el departamento de recursos humanos dará la inducción, para que el nuevo miembro tenga mayor información sobre la agencia, como la estructura, a que se dedica, cuales son las

¹⁴ Los sueldos son determinados como: determinados los que tienen una vigencia de 30 días y los indeterminados son los que cubren la planta, los de servicios profesionales son para personas que cobrarán por honorarios, y por tanto no obtendrán todas las prestaciones que la empresa ofrece, además de tener un lapso de vigencia indefinido.

funciones que desarrolla, dónde se ubica su puesto, además de considerarse ya integrado e identificado con la empresa.

Para conocer más aspectos acerca de la empresa se le proporcionará un manual de bienvenida, donde se presenta una carta de bienvenida firmada tanto por el departamento de recursos humanos como del director general. En el manual se informa sobre lo que es GREY, tanto a nivel internacional como en México; su organigrama; los servicios que ofrece (fotocopiado, papelería, vigilancia, limpieza, mensajería, sus alrededores, etc.), las políticas y procedimientos (horario de oficina, pago de nómina, gastos de viaje, evaluación de personal, etc.); las prestaciones que ofrece (seguro de gastos médicos y de vida, plan de jubilación, vacaciones, reconocimientos, actividades recreativas, etc). También el jefe directo le dará las instrucciones precisas y específicas sobre cuales son sus funciones, además de ser presentado con todo el personal de la empresa e identificar cuales son las áreas con las que tendrá relación continua.

9.- Periodo de prueba.- Con anticipación se informará al nuevo integrante que se le otorgará un contrato determinado de 30 días; en tal periodo se le evaluará la actitud y desenvolvimiento dentro de la empresa; pidiendo resultados, con esto se pretende conocer su capacidad y habilidad para realizar su trabajo y para juzgar si realmente se hizo una selección adecuada. Transcurrido el tiempo de prueba se le enviará al

supervisor el “aviso de renovación de contrato” donde se especificará qué tipo de contrato será otorgado al nuevo miembro. En caso de que al nuevo integrante no se le otorgue ningún otro contrato se remitirá al departamento de recursos humanos para realizar una entrevista de salida.

10.- Entrevista de salida.- En esta etapa se considera la evaluación del miembro sobre el desempeño de las funciones, durante el periodo de prueba, además de cuestionar sobre las causas que considera por las que no fue aceptado, en caso de tener baja calificación en su evaluación; pero si su calificación fue satisfactoria, preguntar los motivos por los que ya no desea permanecer en la empresa. Esto es para detectar cuales son las deficiencias y beneficios con los que la empresa cuenta, para un mejoramiento y desarrollo de la agencia dentro del país.

Al terminar éste proceso de selección y en caso de no ser satisfactorio el desempeño del candidato saliente, se recurrirá a la lista de candidatos elegibles, los cuales ya han sido evaluados, pero que no han sido contratados, no porque hayan tenido un mal resultado, sino porque no cumplían al máximo los requisitos que el puesto requiere, pero que sí tiene atributos para desempeñar otros puestos, en caso de ser nuevamente rechazado se dará inicio al proceso de reclutamiento y por tanto, también el modelo práctico de selección de personal.

CONCLUSIONES

Para concluir con la presente investigación, se considera que éste tipo de modelo se puede tomar como base para ser aplicado en las diversas empresas que tienen similitud en cuanto a su actividad económica, tamaño de estructura o número de empleados.

Este modelo práctico de selección de personal resulta un tanto económico para su implantación, ya que no es necesario contar con gran número de personas para llevarlo a cabo, como por ejemplo en la agencia de publicidad sólo se cuenta con el jefe de recursos humanos, el asistente y la recepcionista de solicitudes como integrantes del departamento de recursos humanos y la colaboración constante de los jefes inmediatos que hagan la requisición de personal.

Otra de las causas que permiten tener un bajo costo para su implantación es: que no es necesario contratar más personas para realizar éste proceso, ya que con el personal que se cuenta esta capacitado para realizarlo y por tanto, la empresa no tendrá que invertir en otros sueldos.

La impresión de los formatos diseñados no son muy costosos, ya que la empresa puede por sí sola darles impresión, pero si es necesario enviarlas a impresión de

acuerdo con los recursos económicos con los que disponga el departamento de recursos humanos para dar mayor formalidad, presentación e imagen a la empresa.

El tiempo de implantación de este modelo será a corto plazo, ya que es necesario contar con la aprobación por parte de la dirección general y ejecutiva, indicando cuales son las responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en el proceso de selección, y realizar la impresión de los documentos diseñados en la propuesta, comprobando su efectividad al llevarlo a la práctica.

El proceso de selección de personal se considera como una labor constante y cíclica, con una retroalimentación continua.

Para tener mayor éxito en la aplicación de este modelo de selección de personal, es necesario establecer cuales son las políticas de contratación, y cuales serán los procedimientos necesarios para llevar adecuadamente la secuencia de las actividades a realizar.

Estas políticas y procedimientos deberán estar contenidos en el correspondiente manual, dándolas a conocer a cada uno de los vicepresidentes, los cuales deberán estar debidamente autorizados por el director general.

El presente modelo práctico de selección de personal se puede considerar como flexible ya que ha sido diseñado de acuerdo a la estructura y necesidades presentes de la agencia de publicidad, pero sin embargo, se puede adecuar cualquiera de los pasos, según su crecimiento y desarrollo, o cambios que se presenten a futuro.

En caso de ser adoptado por alguna otra empresa, también se podría modificar ligeramente, como es el caso en la prueba psicométrica, ya que dependerá del giro que la empresa tenga y obviamente de las funciones y actividades que desarrolle.

Con este modelo práctico de selección de personal, también se buscó tener mayor fluidez en las actividades, realizándolas con mayor prontitud para identificar y colocar al personal adecuado en el momento adecuado.

Pero también es importante concientizar, tanto a la dirección general como a los vicepresidentes, supervisores y todas aquellas personas que tengan personal a su cargo, de que es necesario responsabilizarse al seleccionar personal que se considere con mayor capacidad y habilidad para desempeñar eficazmente las funciones de cada puesto, y obtener resultados con mayor eficiencia, logrando así, el cumplimiento de los objetivos previamente planteados conjuntamente con el desarrollo y crecimiento de la agencia de publicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzman, Raymundo. Administración de Personal. México, Limusa, 1981.
- Blanco Cohen, C. Como Seleccionar nuestro Personal. México, Limusa, 1980.
- Byars Lloyd, L. y Rue, Lesli W. Administración de Recursos Humanos. México, Interamericana, 1981.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill, 1994.
- Harris, O. Jeff Jr. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa, 1980.
- Hernández y Rodríguez, Sergio / Ballesteros Inda, Nicolas. Fundamentos de Administración. México, Interamericana, 1982.
- Jessup, Gilbert y Helen. Selección y Evaluación en el Trabajo. México, Cecsá, 1979.
- Mercado Hernández, Salvador. ¿Cómo hacer una Tesis?. México, Limusa, 1993.

Míner John, B. El Proceso Administrativo. Teoría, Investigación y Práctica. México, Continental, 1980.

Monroy, Agustín. Selección y Capacitación de Personal. México, 198-?

Orozco R., Jorge Enrique. Reclutamiento y Selección de Personal. Coparmex, 1980.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. 1a y 2a. Parte. México, Limusa, 1993.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1a. Parte. Capítulo: "La Función de Admisión y Empleo". México, Limusa, 1993.

Rivera Soler, Ricardo A. Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. México, Limusa, 1984.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. México, Ecasa, 1993.

Roger H, Hawk. Reclutamiento y Selección de Personal. México, Técnica, 1968.