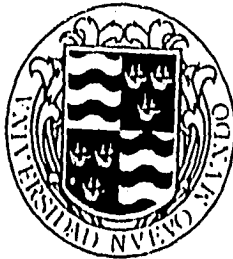


878502

10  
24

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## GUIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A**  
**HUMBERTO MORALES HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JUAN MANUEL HINOJOSA MAYEN

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

LA FELICIDAD DE LA VIDA  
NO ES EL ENTABLAR BATALLAS  
SINO EVITARLAS

ANONIMO.

# **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres : Por su amor, paciencia, trabajos, sacrificios, apoyo moral en los éxitos y tropiezos, y tantas cosas mas, todo el amor y respeto. Mil gracias por su confianza puesta en Mí. Los quiero.

A mis Hermanas : Un gran reconocimiento, ya que, su ayuda fue determinante en mi preparación.

A mis Compañeros y Amigos : Que de alguna u otra forma aportaron con un granito de arena, para que hiciera posible este trabajo.

A las Familia Morales y Hernández por el apoyo moral que me sirvió de guía para alcanzar mis metas.

Al Lic. Juan Manuel Hinojosa, por la dedicación y enseñanza, así como; a los Lic. Ma. Eugenia Lavín y Lic. Hugo Espinoza, por su dedicación a la revisión de este trabajo

Sobre todo a Fernando que me inspiró para salir adelante, cuando me encontré en los momentos críticos, de mi vida.

Gracias: A aquel que todo lo puede y que se nos olvida que existe  
( B. A. )

**DIRECTORES Y REVISORES**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**LIC. JUAN MANUEL HINOJOSA MAYEN.**

**REVISOR DE METODOLOGIA:**

**LIC. HUGO ESPINOZA ORTEGA**

**REVISOR:**

**LIC. MA. EUGENIA LAVIN CERVERA.**

# INDICE

## ***Guía de Reclutamiento y Selección en las Micros y Pequeñas Empresas***

### **Introducción**

### **Capítulo I**

#### **Planeación de la Investigación**

<b>1.1. Metodología</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 Definición del problema</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2 Justificación del trabajo</b>	<b>2</b>
<b>1.1.3 Tipo de investigación</b>	<b>2</b>
<b>1.1.4 Objetivo</b>	<b>2</b>
<b>1.1.5 Hipótesis</b>	<b>2</b>
<b>1.1.6 Variables</b>	<b>2</b>

### **Capítulo II**

#### **La Micro y Pequeña Empresa**

<b>2.1. Antecedentes</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Importancia</b>	<b>6</b>

### **Capítulo III**

#### **La Administración de Recursos Humanos**

<b>3.1. Antecedentes</b>	<b>10</b>
<b>3.1.1. Antecedentes en el Mundo</b>	<b>10</b>



3.1.2. Antecedentes en México	11
3.1.3. Conformación de la Administración de Recursos Humanos	12
3.2. Definición de la Administración de Recursos Humanos	13
3.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos	14
3.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	17

#### Capitulo IV

##### Reclutamiento de Personal

4.1. Definición	23
4.2. Objetivo	25
4.3. Importancia	26
4.4. Fuentes Internas y Externas	27
4.5. Mixtas	30

#### Capitulo V

##### Selección

5.1. Definición	34
5.2. Objetivo	35
5.3. Importancia	37
5.4. Procedimientos	40

#### Capitulo VI

##### Análisis de Puestos

6.1. Definición	52
6.2. Objetivo e Importancia	53
6.3. Procedimientos	56

**Capitulo VII**

**Guía de Reclutamiento y Selección**

**76**

**CONCLUSION**

**91**

**BIBLIOGRAFIA**

**94**

# INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Es importante ver que la Administración no es privilegio de los grandes consorcios y medianas empresas que cuenten con todas las áreas y un gran organigrama con las funciones específicas de cada puesto. También se puede aplicar en las micros y pequeñas empresas, porque la Administración nos ayuda a la maximización de los recursos con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos, obteniendo mayor productividad.

Es elemental dar a conocer que la Administración no es exclusiva, sino, se puede aplicar a todo tipo de negocio o empresa por muy chico que sea éste.

Aunque nos damos cuenta la Administración la aplicamos a diario desde que nos levantamos hasta que nos dormimos, pero nos resulta difícil reconocer esta ciencia como tal.

Sobre todo en las micro y pequeñas empresas no se aplica adecuadamente por el desconocimiento de esta o por el alto costo que les representa en algunos casos por que piensan que debe contar con personal altamente especializado con funciones que cubre una o dos personas.

Las Micros y Pequeñas Empresas en México resultan de gran importancia ya que existen una gran cantidad de ellas en comparación con las medianas y grandes, son generadoras de empleos para un gran número de personas y de integración familiar en su mayoría, estas organizaciones requieren, igual que otras, para

su funcionamiento de un capital suficiente para sus actividades, necesitan contar con el equipo y tecnología acordes a sus necesidades y tener personal para dirigirlos, coordinarlos y operarlos.

El principal factor en las empresas es el humano ya que es el que da origen y razón de ser a las mismas, sin embargo la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas no otorga el nivel de importancia que implica el reclutamiento y la selección del personal y solo lo efectúan de manera empírica.

Las razones anteriores me llevaron a tratar el tema de Reclutamiento y Selección de personal en este trabajo de investigación que persigue apoyar en algo a las micro y pequeñas empresas.

La propuesta de esta tesis consiste en integrar una guía de Reclutamiento y Selección, en base a la utilización de recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita y desea.

Metodología que se utilizara es por medio de revisión bibliográfica para fundamentar el marco teórico del análisis de la Micro y Pequeña Empresa y la guía de Reclutamiento y Selección de personal.

Por tal motivo se trata de que la propuesta no contenga un vocabulario rebuscado, si no que sea de fácil entendimiento para una mejor aplicación por las personas designadas de reclutar y seleccionar al elemento humano de la micro y pequeña empresa, para lo cual se presenta en el capítulo I la planeación de la investigación, en el capítulo II se describen los antecedentes e

importancia de la micro y pequeña empresa. En el capítulo III se trata de lo relativo en la Administración de Recursos Humanos, en el capítulo IV incluye el Reclutamiento del Personal, el capítulo V describe la Selección de Personal, en el capítulo VI se describe el Análisis de Puesto y en el capítulo VII se propone la Guía de Reclutamiento y Selección y finalmente se presentan las conclusiones correspondientes a este trabajo.

**CAPITULO I**  
**PLANEACION DE**  
**LA**  
**INVESTIGACION**

## CAPITULO I

La planeación es necesaria previo al inicio de cualquier actividad, para identificar los resultados que se quieran alcanzar y los factores que se deben considerar en el logro de los objetivos; por esto el primer capítulo se dedica a este aspecto.

La realización del trabajo de tesis implica utilizar un método que garantice contar con los elementos necesarios para argumentar la validez del mismo. Por esta razón se aplicara la siguiente metodología.

### 1.1. METODOLOGIA

#### 1.1.1. Definición del problema.

Muchas de las pequeñas empresas en México, cuentan con personal que en muchos casos no es el más indicado para ocupar los puestos requeridos, lo que ocasiona problemas operativos y costos adicionales.

#### 1.1.2. Justificación del trabajo

Este trabajo de investigación busca identificar y proponer una guía , que sea de utilidad para las micro y pequeñas empresas en el reclutamiento y selección de personal, que les facilite esta labor y les permita contar con mejores recursos humanos, sin un costo significativo.



### 1.1.3. Tipo de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizara la investigación documental para lograr el objetivo que se plantea.

### 1.1.4. Objetivo

Proponer la utilización de una guía práctica para la obtención del elemento humano, de acuerdo a sus habilidades y aptitudes en base a los requerimientos de los puestos organizacionales.

### 1.1.5. Hipótesis

El uso de una guía práctica de reclutamiento y selección de personal en la micro y pequeña empresa, ayudara a contar con trabajadores con buenas probabilidades para desempeñar apropiadamente su puesto.

### 1.1.6. Variables

#### Variable Independiente

La aplicación de una guía para el reclutamiento y selección en la micro y pequeña empresa.

#### Variable Dependiente

La empresa identificara, evaluará y seleccionará a trabajadores con mayores probabilidades de un buen desempeño.

Con la finalidad de establecer una secuencia del estudio sobre la tarea relativa al Reclutamiento y Selección de personal , así como lo

relativo al Análisis de Puesto, los capítulos III, IV y V están organizados de tal manera que se identifique en primera instancia cual es el concepto o definición de cada uno de ellos, para que enseguida se señale cuál es el propósito u objetivo que persiguen dentro de la Administración de Recursos Humanos y también se hace énfasis en su importancia y hacer conciencia de lo que se puede obtener si funciona bien ó los daños que se pueden ocasionar cuando no se aplican de manera eficiente.

Se complementan los capítulos mencionados con el procedimiento que se debe seguir para su ejecución, así como con otros datos complementarios que servirán para obtener una mejor idea de los temas a tratar.

Dentro de los capítulos de la tesis se hace referencia a los puntos de vista y conceptos de varios autores de la Administración de Recursos Humanos, a partir de las cuales se plantea el punto de vista personal, para llegar a conclusiones sobre los diferentes tópicos que se analizan.

Con la presente tesis se pretende instrumentar un estudio que no indaga datos ó información solo con la idea de hacerla voluminosa, sino más bien únicamente presentar los que considero que aporten algo a la comprensión de la técnica y como aprovecharla en la práctica.

**CAPITULO II**  
**LA MICRO Y**  
**PEQUEÑA**  
**EMPRESA**

## CAPITULO II

### La Micro y Pequeña Empresa

Aun cuando el propósito fundamental de este trabajo de investigación esta enfocado a la Administración de Recursos Humanos y en especial al reclutamiento y la selección de personal es conveniente dar un panorama general de la micro y pequeña empresa en México ya que son estas el ámbito de aplicación del instructivo que se propone en esta tesis.

#### 2.1 Antecedentes de la micro y pequeña empresa.

Una gran cantidad de las empresas que se crean en México son familiares y esto tiene como origen la evolución de nuestro país, la cual por lo que se refiere a este aspecto contempla tres antecedentes básicos, como lo señala Gerardo Garza Treviño en su libro Administración Contemporánea<sup>1</sup>

- a ) Los oficios en la época prehispánica.
- b ) Los gremios en la época colonial
- c ) Las haciendas mexicanas en los siglos XVIII y XIX

Por lo que se refiere a los oficios en la época prehispánica estos eran la actividad que desarrollaban los integrantes de una familia que comúnmente eran indígenas y por medio de ellos se detectaron

<sup>1</sup> Garza Treviño Juan Gerardo. Administración Contemporánea, Reto para la empresa mexicana; México 1995; Edit. Alhambra Mexicana; pag. 788/789

nuevas técnicas artesanales. Como sabemos los gremios integraban un conjunto de personas alrededor de un mismo tipo de trabajo y una gran cantidad de ellos formaban parte del vínculo familiar. En cuanto a la haciendas tenían como característica la integración armónica entre los patrones y trabajadores, el dueño tenía actitudes paternalistas con sus trabajadores.

Los antecedentes antes indicados fueron creando ciertas formas de pensar y de convivencia social y cultural que hasta la fecha existe actualmente en muchas empresas mexicanas.

Existen muchas razones por lo que una gran cantidad de empresas en México son familiares dentro de las que destacan el proteger a la familia, formar un patrimonio, asegurar el futuro y la intención de que la familia continúe con el desarrollo de la empresa, además del deseo insistente de trabajar en un negocio propio, tener independencia económica, mayor realización de las personas al poder expresar sus ideas y ponerlas en práctica y el espíritu emprendedor que tienen algunas personas. Hay muchas razones más. Sin embargo lo que lleva a las personas a establecer su negocio propio es que no hay la necesidad de un gran capital, el dueño y su familia la atienden directamente y por lo general no es necesario tecnología avanzada.

## 2.2. Importancia de la micro y pequeña empresa

Para darse cuenta de la importancia que tenía la micro y pequeña empresa es necesario observar algunos datos sobresalientes como los que indico a continuación que corresponden a las publicadas por NAFINSA<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Nacional Financiera, La micro pequeña y mediana empresa, 7, México 1993: Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa; pag.

A nivel nacional la Micro, Pequeña y Mediana empresa representan el 98% del total de las empresas en México (1,316,952 ) y 2% las grandes y gigantes empresas.

EL 98% (1,194,978) de las empresas indicadas en el punto anterior esta constituido con el 97% de microempresa 0.3% de pequeña empresa, 0.3% de empresa mediana y el 2.4% no tiene una ubicación exacta ya que rebasa el factor de medición.

Las microempresas tienen un volumen de ventas anuales equivalentes a un máximo de 110 salarios mínimos y de 1 a 15 empleados.

Las pequeñas empresas tienen un volumen de ventas anual de 111 salarios mínimos a 1,115 salarios y de 16 a 100 empleados.

Las medianas empresas tienen un volumen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos a 2010 salarios mínimos y de 101 a 250 empleados.

La edad promedio del empresario de la microempresa es de 41 años y en la pequeña y mediana el promedio es de 39 años.

Además de los datos mencionados existe otro criterio de clasificación como los que maneja la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, sin embargo el propósito de destacar la importancia de la micro y pequeña empresa de forma general.

De la información anterior se puede captar que la micro y pequeña empresa tienen una participación importante en la actividad del país, ya que son las generadoras de empleos, de ideas y de esfuerzos que benefician a la sociedad y que por lo tanto se

requiere que cada vez se administren mejor para que permanezcan y se desarrollen.

**CAPITULO III**  
**LA**  
**ADMINISTRACION**  
**DE RECURSOS**  
**HUMANOS**



## CAPITULO III

### La Administración de Recursos Humanos

Es fundamental los Recursos Humanos dentro del desempeño y relaciones de trabajo, debido a que se toma como antecedente de la comunicación entre los individuos.

#### 3.1. Antecedentes

##### 3.1.1. Antecedentes en el Mundo

Las relaciones de empleadores y trabajadores, fue evolucionando a través de las diferentes etapas de la humanidad. Desde la Esclavitud, Servidumbre, Gremios y Corporaciones, Liberalismo, Revolución Industrial y la Revolución Francesa, pasando por la aparición de los Sindicatos. Durante dichas etapas las relaciones de trabajo se han mejorado, desde considerar solamente a los trabajadores como propiedad de quienes los utilizaban para su enriquecimiento y posteriormente a mayores derechos de los trabajadores cuando obtienen más libertad y representación por sus líderes.

Con la Revolución Industrial se genera una gran actividad comercial aumentando el intercambio de mercancías con otros países. La competencia abierta de las empresas ocasiona la búsqueda de mejores métodos de producción y comercialización. Sin embargo la situación de los trabajadores, se sigue dando con características de explotación muy marcadas, que posteriormente hacen necesarias las

reglamentaciones con el fin de moderar las actitudes de los empleadores.

### 3.1.2. Antecedentes en México

En México se pueden identificar diferentes etapas en las relaciones entre empleadores y trabajadores, como las que señala Fernando Arias Galicia<sup>3</sup>, las cuales son las siguientes:

- La Epoca Prehispánica
- La Epoca Colonial
- La Guerra de Independencia
- La Reforma
- El Porfiriato
- La Revolución
- La Posrevolución.

A continuación se presenta una breve reseña de las mismas con el fin de mostrar la evolución de las relaciones entre los patrones y trabajadores en nuestro país.

La diferencia inicial con respecto al concepto del trabajo en el mundo, es que en México en la etapa Prehispánica se consideraba importante en la vida de los individuos y no como un castigo. Más adelante evoluciona con la tendencia europea denigrando el trabajo, es decir se crean condiciones infrahumanas para los indígenas, lo que generó descontento en los mismos; presentándose algunas manifestaciones aisladas, para aligerar esta situación. En la Independencia de México, desaparece la esclavitud, se busca un mejor trato y se obtiene la libertad para que las personas puedan

---

<sup>3</sup> Arias Galicia Fernando, Ad4. ministración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994; pag. 38-42

elegir el tipo de trabajo que deseen.

Posteriormente aunque la legislación protegía al individuo, en el desempeño de su trabajo y recibía una remuneración económica, seguía manifestándose una gran explotación de los trabajadores, obligándole a exhaustivas jornadas de trabajo de 12 horas o más, lo que origina un movimiento social que desembocó en la revolución mexicana. ( Este es solo uno de los factores del origen de la revolución .)

Al terminar la revolución se generan legislaciones con características paternalistas, se fortalece el sindicalismo y se formaliza la aplicación de la Ley Federal del Trabajo.

### 3.1.3. Conformación de la Administración de Recursos Humanos

Con las mejoras que alcanzó el trabajo ( derechos ), las organizaciones, se percataron de la deficiencia de su personal al no cumplir sus objetivos, surgiendo la necesidad de estudiar su comportamiento para detectar el motivo de bajo rendimiento en su actuación. Se efectuaron experimentaciones y estudios de los individuos, por ejemplo: Estudios de Tiempos, Estudios de Movimientos, etc. Complementados con la Psicología, Sociología, etc. naciendo la especialización según Frederik Taylor, que dio origen a las unidades de selección de personal que facilitan la comprensión de las relaciones y conflictos internos y externos que influyen al individuo. Se estructuran mejores procedimientos, que favorecen un mejor funcionamiento de la organización.

Por lo anterior se puede concluir que la Administración de Recursos Humanos se conformó con la legislación laboral y la aplicación de la Administración Científica, apoyadas por otras ciencias sociales como

son: Psicología, Derecho, Sociología, Economía, y otras como las Matemáticas, Ergonomía, Etología ( estas últimas de aplicación más reciente ).

### 3.2. Definición de la Administración de Recursos Humanos

Existen diversas definiciones de la Administración de Recursos Humanos y para tener un panorama razonable al respecto se indican a continuación algunas de ellas:

La Administración de Personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo.<sup>4</sup>

La Administración de Personal es el planteamiento, organización, dirección, y control de la concesión, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.<sup>5</sup>

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Dessler Gary, Administración de Personal, México: Edit Prentice Hall, 1991: pag 2

<sup>5</sup> B. Filippo Edwin, Principios de Administración de Personal, México: Edit. Mc Graw Hill, 1988: pag 5

<sup>6</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit Trillas, 1994: pag 27

La Administración de Personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización.<sup>7</sup>

Es el conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento, desarrollo y la remuneración, la mayoría de los gerentes se dedican todos los días a estas actividades con los empleados en prospecto y con sus propios subordinados.<sup>8</sup>

Por lo anterior se puede decir que la Administración de Recursos Humanos estudia la coordinación del elemento humano, con el plan de trabajo o políticas de la organización, evitando desviaciones, dotándola de personal apto tomando en cuenta costumbres, necesidades y el medio ambiente, estructurando lineamientos para dirigir al personal que tenga relación con la empresa, obteniendo mejores rendimientos y guiarlos hacia los objetivos de la empresa a través del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, etc.

### 3.3. Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos son los fines que pretendemos alcanzar y cada función de la organización debe contar con los que corresponden a su ámbito, para que en armonía con las demás áreas se obtengan los

---

<sup>7</sup>L. French Wendell, Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos, México: Edit. Limusa, 1993; pag 29

<sup>8</sup>G. Heneman Herbert, Administración de los Recursos Humanos y Personal, México: Cla. Edit. Continental S.A. de C.V., pag 16

objetivos generales en la empresa.

En los párrafos siguientes se señalan los objetivos propuestos por diversos autores para identificar diferentes criterios referentes a este aspecto.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos, y constituyen el punto al que desean llegar.

**Objetivos Sociales.**- El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

**Objetivos Organizacionales.**- El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.

**Objetivos Funcionales.**- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficiente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendios de recursos.

**Objetivos individuales.**- Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado, también es una función de la administración de recursos humanos. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen la motivación de los empleados decrece,

puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.<sup>9</sup>

El objetivo general de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.<sup>10</sup>

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar, un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los objetivos individuales.
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.<sup>11</sup>

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados

---

<sup>9</sup> William B. Werther/Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, México: Edit. Mc Graw Hill, 1991; pag 9

<sup>10</sup> Amaro Guzmán Raymundo, Administración de Personal, México: Edit. Lumus, 1990; pag 31

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit Mc Graw Hill, 1993; pag 123

capaces, trato equitativo, oportunidades en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea de la dirección son el objetivo que redondeara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.<sup>12</sup>

En base a lo antes expuesto se puede decir que el objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos es el abastecimiento del elemento humano capaz en las organizaciones para el cumplimiento de una labor, siguiendo las políticas y planes de trabajo acordes a la estructura organizacional, coordinando los objetivos individuales para un mayor rendimiento, obteniendo la motivación y aceptación del individuo al medio laboral con el fin de lograr los objetivos generales de la organización.

### 3.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos comprende la relación de la empresa con el factor humano desde antes de que las personas ingresen a esta, hasta que por diferentes motivos salen de la misma y aun después en algunos casos.

Las principales funciones de recursos humanos son los siguientes:

- Planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción o Integración.
- Relaciones Laborales.
- Capacitación y Desarrollo.

---

<sup>12</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit Trillas, 1994; pag 160



- Análisis de Puestos.
- Valuación de Puestos.
- Sueldos y Salarios.
- Calificación de Méritos.
- Prestaciones y Servicios.
- Promociones.
- Motivación.
- Transferencias.
- Seguridad e Higiene.
- Auditoría de Recursos Humanos.

Diferentes autores las clasifican en grupos para fines didácticos y una mejor comprensión de las mismas por lo que se presentan dos de ellas en los siguientes puntos:

La Administración de Recursos Humanos consta de subsistemas interdependientes, estos son:

Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de cargo, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal ( en sentido horizontal, vertical o diagonal )

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración ( administración de salarios ), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos ( recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas ) y auditoría de recursos humanos.<sup>13</sup>

Fernando Arias Galicia, las plantea por funciones y son las siguientes:

**Función de Empleo.**

Reclutamiento.

Selección.

Inducción.

Integración, Promoción y Transferencia.

Vencimiento de Contratos de Trabajo.

**Función de Administración de Salarios.**

Asignación de Funciones.

Determinación de Salarios.

Calificación Méritos.

Compensación Suplementaria " Incentivos y Premios ".

Control de Asistencias.

**Función de Relaciones Internas**

Comunicación.

Contratación Colectiva.

Disciplina.

Motivación de Personal.

Desarrollo de Personal.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit Mc Graw Hill, 1993; pag 115

Entrenamiento.

### **Función de Servicios al Personal**

Actividades Recreativas.

Seguridad.

Protección y Vigilancia.

### **Función de Planeación de Recursos Humanos.**

Fuentes de la planeación.

Fuentes Externas.

- Pronósticos de la economía nacional.
- Planes educativos a nivel nacional.
- Planes educativos a nivel institucional.

Fuentes Internas.

- Objetivos de la organización.
- Pronósticos económicos de la organización.
- Pronósticos tecnológicos de la organización.

Pronósticos de Recursos Humanos .

Pronósticos de los requerimientos.

Pronósticos de la oferta de mano de obra.

Inventario de Recursos Humanos.

Comparación entre el Pronóstico y el Inventario de Recursos Humanos.<sup>14</sup>

La Administración de Recursos Humanos se puede conceptualizar como un sistema en el que cada una de sus partes integrantes ( funciones ) son fundamentales para obtener sus objetivos y si cada una de ellas funciona bien apoyará a las demás, por el contrario si alguna de ellas falla ocasionará problemas y afectará el rendimiento de las demás.

---

<sup>14</sup>Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México; Edit Trillas, 1994; pag 160/166

Por lo anterior se observa que todas las funciones de la Administración de Recursos Humanos son importantes para la organización y en el desarrollo de este trabajo se hace énfasis en las correspondientes al Reclutamiento y Selección ya que son el punto inicial del sistema y por tanto representan la base de las demás, porque con ellas se hace llegar el factor humano a la empresa que es el que desarrollará las actividades dentro de ella y como se planteo en el capítulo I muchas micro y pequeñas empresas no siguen cuando menos un proceso mínimo para su aplicación.

**CAPITULO IV**  
**RECLUTAMIENTO**  
**DE**  
**PERSONAL**

## CAPITULO IV

### Reclutamiento.

#### 4.1. Definición.

El ciclo de la Administración de Recursos Humanos, se inicia cuando una empresa necesita personal para ocupar los puestos que tiene vacantes o cuando se crea una nueva empresa o alguna de sus áreas y esto genera la necesidad de que las organizaciones tengan previamente definidos los pasos a seguir para atraer a personas capaces de ocuparlos, asegurando en la medida de lo posible la realización exitosa de las actividades que se deben desarrollar.

Con el fin de tener una idea clara de lo que es el Reclutamiento de Personal, se presentan a continuación las definiciones de algunos prestigiados autores sobre el tema:

El reclutamiento es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el servicio. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar para una compañía.<sup>15</sup>

El reclutamiento es la fase que procede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las

<sup>15</sup> Andrew F. Sikula / John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos, México: Edit Limusa S.A. de C.V., 1989; pag 186.

tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que le permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante.<sup>16</sup>

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar.<sup>17</sup>

El dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados.<sup>18</sup>

Tomando en cuenta las definiciones antes mencionadas de manera concreta se puede decir que el reclutamiento es el método que utiliza la empresa para dar a conocer a personas ajenas o íntimas a esta, las necesidades y requisitos de los futuros aspirantes a las vacantes, los cuales deben ser aptos de acuerdo a los requerimientos del puesto y políticas de la organización.

---

<sup>16</sup> Shaun Tays / Alfred York, *Administración de Personal*, México: Edit. Trillas, 1989; pag 107.

<sup>17</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia: Edit Mc Graw Hill, 1993; pag 166.

<sup>18</sup> Herbert J. Chudron / Arut W. Shen, *Administración de Personal*, México: Edit. Continental S.A. de C.V., 1971; pag 110

## 4.2. Objetivos.

El reclutamiento de personal persigue varios objetivos que ayudan a la organización en la obtención de su misión, por lo que respecta a la búsqueda del personal apto para realizar las actividades. A continuación se enuncian los que en mi criterio resultan básicos:

Analizar las necesidades actuales y futuras del personal que cuente con las características necesarias para desempeñar los puestos.

Integrar un sistema de información por medio del cual se haga del conocimiento de manera eficaz a los aspirantes, las oportunidades de empleo que se ofrecen.

Identificar personas aptas para ocupar los puestos vacantes.

Lograr atraer a personas con las habilidades y capacidad requerida por los puestos.

Contar con una cartera suficiente de aspirantes que permitan en poco tiempo establecer la comunicación con ellos.

Los autores sobre el tema, de acuerdo a su punto de vista, establecen el objetivo del reclutamiento; con el fin de hacer referencia al marco teórico correspondiente se indican a continuación algunas de ellas:

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit Mc Graw Hill, 1993; pag 166



El objetivo de un procedimiento de reclutamiento es atraer a los candidatos auténticamente adecuados y examinar de manera cuidadosa sus documentos a fin de producir una lista corta para que se investigue posteriormente en el procedimientos de selección.<sup>20</sup>

En cierto sentido, el objetivo del proceso de empleo es bastante simple. Se trata de reclutar y de emplear, a un costo mínimo para la empresa, a aquellos miembros de la fuerza laboral que están mejor calificados para hacer el trabajo.<sup>21</sup>

#### 4.3. Importancia.

Una empresa u organización, para cumplir con sus funciones y objetivos, es necesario que tenga en cuenta como punto principal al elemento humano, debido a que este es el engrane fundamental de la misma, el que genera nuevas ideas, técnicas, procedimientos y una mayor productividad con la aplicación de sus habilidades y capacidades.

El reclutamiento de personal como se, indicó al principio de este capítulo es el inicio del ciclo de la Administración de Recursos Humanos y si no se aplica con la planeación, así como con la organización y control adecuados ocasionará que la selección del personal y las demás etapas tengan problemas ya que el origen no fue eficaz.

Por lo contrario un buen reclutamiento de personal facilitara y proveerá los elementos necesarios para que las diferentes fases del ciclo, se efectúen con una mayor probabilidad de éxito, reflejándose

<sup>20</sup> Shaun Tays / Alfred York, Administración de Personal, México: Edit. Trillas, 1989; pag 107.

<sup>21</sup> Andrew F. Sikula / John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos, México: Edit Linusa S.A. de C.V., 1989; pag 186.

una mayor productividad para la empresa con mayores utilidades, evitando a su vez pérdida de tiempo y costos en capacitar a personas no aptas para el puesto vacante e infectarse con personal no apto que pueda contaminar a toda la organización o parte de ella.

#### 4.4. Fuentes Internas y Externas.

Para el Reclutamiento de personal existen diversas fuentes de las que se pueden obtener candidatos para ocupar los puestos vacantes en la organización como se muestra en la figura 1. Estas fuentes tienen ventajas y desventajas que deben tomarse en consideración al elegirlos y sobre todo es necesario estar consientes de la situación de la empresa y de sus posibilidades.

## Fuentes de Reclutamiento de Personal

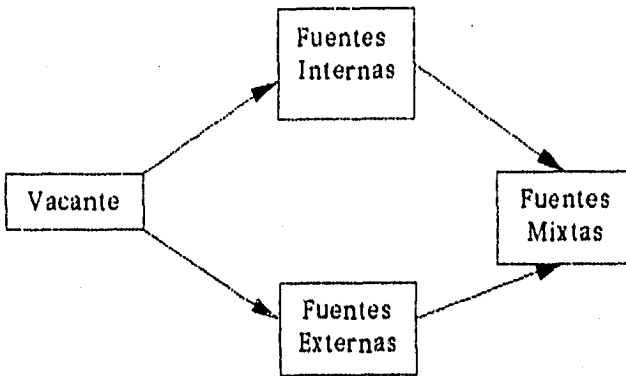


Figura 1.

### Fuentes internas.

Estas fuentes están integradas por el personal de las diferentes áreas existentes en la organización, las cuales representan una posibilidad de motivación; ya que al recurrir a ellas y al abastecer puestos de mayor importancia, se hacen conscientes de que su buen desempeño será tomado en consideración favoreciendo que realicen con mayor eficiencia sus labores en espera de que se presente la posibilidad de ascender. Tienen también la ventaja de que el personal interno ya conoce la estructura, la operación y políticas de la empresa, situación que beneficia una más rápida adaptación al nuevo puesto con resultados positivos en un lapso menor. Con esto se aprovecha la mejor ubicación de los

trabajadores, debido a que se pueden aplicar transferencias de empleados de un área a otra en donde puedan tener un mejor desempeño y desarrollo en base a sus habilidades y preparación.

La situación que no resulta del todo favorable es cuando la persona o personas tienen ciertos vicios que llegan a contaminar a la empresa reflejándose en el desempeño de sus nuevas responsabilidades, y al estar tan involucrados en el proceso, no se dan cuenta de que se están presentando ciertas irregularidades que afectan a las políticas de la empresa, y su aportación de ideas se restringe sólo a lo que han vivido en la misma, trayendo como consecuencia la falta de nuevas ideas y el desconocimiento de otros tipos de procesos y tecnología vanguardista.

#### Fuentes externas

Cuando no es posible localizar dentro de la institución a la persona que cubra los requisitos para el puesto vacante se tendrá que buscar fuera de ella a los candidatos para seleccionar al que cubrirá las necesidades de esa unidad de trabajo.

Las fuentes externas generalmente utilizadas son:

Medios de comunicación.- Dentro de estos se encuentra la radio, la televisión, anuncios en los periódicos y en las revistas especializadas. Los más usuales son estos dos últimos por su costo en comparación con los otros medios, porque se puede llegar de una forma más planeada y directa a los posibles candidatos.

Bolsas de trabajo.- Estas pueden existir en las universidades y en algunas empresas en las que se emiten esta clase de información.

Las agencias de colocación.- Son despachos o empresas que se dedican a la búsqueda de aspirantes para los diferentes tipos de puestos y lo pueden realizar de manera abierta ó a solicitud de alguna empresa específica que solicite candidatos.

Intercambio con otras empresas .- Desde hace algún tiempo las organizaciones por iniciativa propia o por medio de la asociaciones de departamentos de personal, de profesionistas en relaciones industriales o la utilización de las cámaras en que se agrupan, efectúan intercambios de información sobre aspirantes a diversos puestos.

Sindicatos.- Este tipo de agrupaciones cuando se trata de puestos operativos de una rama específica de especialización en la industria, son una buena opción de reclutamiento por el contacto que tienen con otros sindicatos y confederaciones.

Los solicitantes provenientes de las fuentes externas tienen la ventaja de integrar nuevas ideas y tecnología vigente, así, como el de detectar y evitar posibles errores y vicios que se estén dando dentro de la empresa.

El inconveniente es que este personal requiere de un mayor periodo de adaptación, debido al no conocer las operaciones y políticas. por otra parte pueden dar origen a una desmotivación del personal interno y un mayor costo para la organización.

#### 4.5. Mixtas.

El reclutamiento de personal en la realidad no se basa exclusivamente en las fuentes internas o únicamente en las

externas, sino de acuerdo a sus necesidades la empresa utiliza en determinadas situaciones ambas para que se tenga mayor posibilidad de obtener o hacerse llegar de candidatos con mayores aptitudes.

Lo que resulta importante es que la empresa tenga muy bien identificadas sus fuentes de reclutamiento, con esto existirán patrones de consulta, evitando desviaciones en los objetivos de la selección y ayudando a ser más ágil, eficiente y con un menor costo este proceso.

Como se presenta en el esquema ( ver figura 2 ) en el que se puede apreciar el flujo a seguir en la consulta de las fuentes de Reclutamiento.

La empresa podrá utilizar la combinación de las fuentes internas y externas según las características del puesto vacante.

### Detección de Candidato

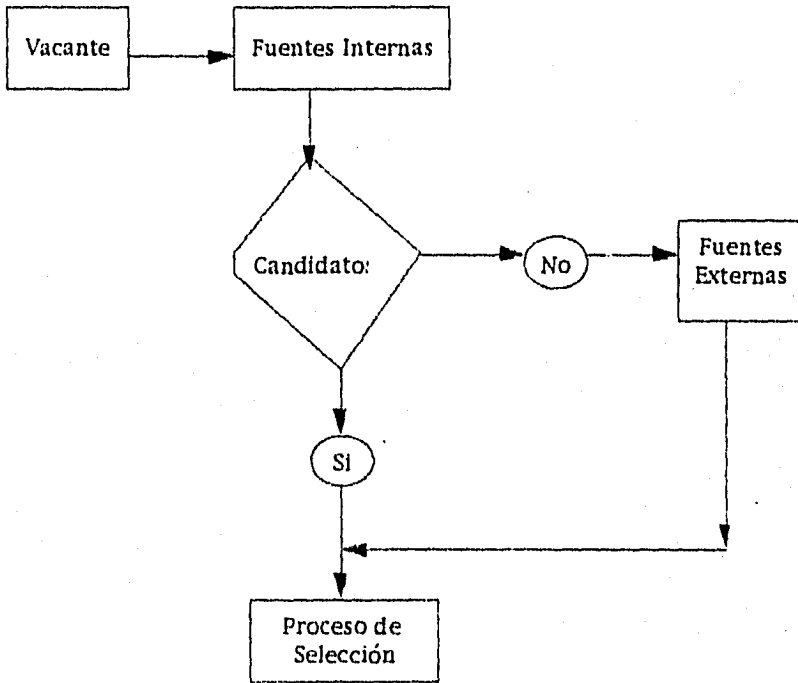


Figura 2

# **CAPITULO V**

## **SELECCION**



## CAPITULO V

### 5. Selección.

#### 5.1 Definición.

La Selección de Personal consiste en elegir entre los candidatos reclutados los que reúnan las características idóneas al puesto que aspiran a ocupar, con el fin de asegurar la realización eficiente del trabajo, obteniendo una mayor productividad y desarrollo de los trabajadores.

Para hacer más claro el concepto anterior se indican en seguida las definiciones de algunos autores reconocidos en la materia:

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.<sup>22</sup>

La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tienen conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.<sup>23</sup>

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o

<sup>22</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994; pag 257.

<sup>23</sup> Tays Bhaun / York Alfred, Administración de Personal, México, Edit. Trillas, 1969; pag. 122.

umentar la eficiencia y el rendimiento del personal.<sup>24</sup>

La selección implica la obtención de toda información que sea posible de un solicitante, con el fin de llegar a una buena decisión de empleo.<sup>25</sup>

La selección es el proceso mediante el cual los empleados potenciales, provenientes de varias fuentes, se examinan y separan en dos clases -aquellos a quienes se ofrecerá trabajo y aquellos a quienes no se empleará.<sup>26</sup>

La selección significa específicamente la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales.<sup>27</sup>

## 5. 2. Objetivo.

La selección de personal busca el que la empresa elija de manera objetiva ( libre de prejuicios ) a las personas más aptas para ocupar sus puestos , con un costo razonable.

Al respecto Arvey R. D., nos dice que el objetivo de la selección consiste en clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas para satisfacer las las necesidades organizacionales.<sup>28</sup>

<sup>24</sup>Chia venato Ida Berto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit. Mc Graw Hill, 1993; pag 185.

<sup>25</sup>Herber J. Chruden / Arut W. Shem, Administración de Personal, México, Edit. Continental S. A. de C. V., 1971; pag. 160.

<sup>26</sup>Andrew F. Sikula / John F. Mckenna, Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Limusa S. A. de C. V., 1989; pag. 100.

<sup>27</sup>Arvey R. P. citado por Andren F. Sikula en su libro Administración de Recursos Humanos pag. 190 Edit., Limusa, México; 1992.

Idalberto Chiavenato señala que la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo.
- b) Eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta, en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.<sup>29</sup>

Según Fernando Arias Galicia es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.<sup>30</sup>

Stephen P. Robbins dice que es el reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o errores de aceptación, a la vez que incrementa la probabilidad de tomar decisiones correctas.<sup>31</sup>

Como se puede observar la selección de personal persigue un objetivo que resulta fundamental para la empresa ya que de su cumplimiento dependerá el que se apoye la obtención de los objetivos generales de la organización o que se entorpezcan.

---

<sup>29</sup>Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit. Mc Graw Hill, 1993; pag 165./ 166

<sup>30</sup>Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994; pag 160

<sup>31</sup>Stephen P. Robbins, Administración Teoría y Práctica, México, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. 1990; pag 238

### 5.3. Importancia.

La importancia de la selección resulta en cierto modo evidente por lo presentado en los puntos 5.1 y 5.2 . Sin embargo vale la pena hacer hincapié en que el proceso que se debe seguir tiene que ser planeado con todo cuidado para contar con todos los elementos de decisión necesarios.

Dentro de estos elementos no se deben olvidar las políticas de la empresa que nos servirán como parámetros de las características y aptitudes del candidato, tomando en cuenta el puesto y el área en que prestará sus servicios, como puede ser finanzas, mercadotecnia, producción, administración, en recursos humanos, etc. a través de los diferentes estudios que se aplicaran al o a las personas requeridas para el puesto, los cuales nos ayudaran a tener mayores referencias del reclutado y conocerlo mejor. Conforme se obtengan los resultados de las diferentes evaluaciones se definirá si es apto para el puesto vacante, con lo que se comprendera si se tuvo éxito en nuestro proceso de reclutamiento y se evitarán desviaciones en el mismo y altos costos para la organización.

Algunas personas no le dan la importancia necesaria a la selección de personal y piensan que para ocupar un puesto vacante, solo basta con que los candidatos tengan la experiencia suficiente creyendo que los individuos son casi iguales en muchos aspectos y que el proceso de selección no tiene gran utilidad, según éste punto visto.

Para complementar el criterio de que el proceso de selección si es valido y de relevancia a continuación se señala lo que indica Idalberto Chiavenato al respecto;

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estaturas, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. De modo general, puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables.

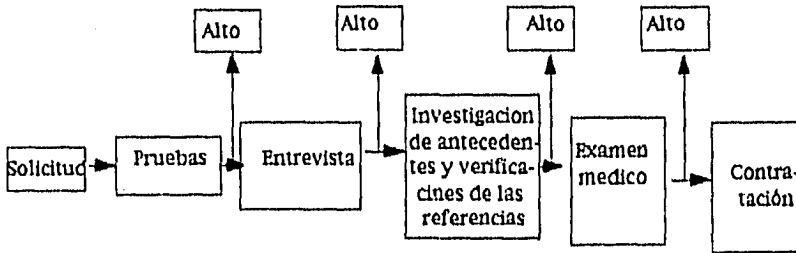
La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá --los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante-- y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.<sup>32</sup>

En base a lo indicado anteriormente se identifican dos elementos básicos que se deben considerar en la selección de personal; uno es el análisis del puesto y los requisitos que implica y el otro son los aspirantes a ocupar el puesto. De la comparación de ambos ver figura 3, se determinará que tanto se acerca el candidato a lo requerido o de que magnitud es la diferencia existente.

---

<sup>32</sup> Chivernato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit. Mc Graw Hill, 1993; pag 186

Figura 4



Idalberto Chiavenato nos muestra el flujograma de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos según el modelo de selección de personal. Adaptado de Richard S. Uhrback, "Mental alertness tests as aids in selecting employees", Personnel, No. 12, 1936, p. 231. ver figura 5.

Pero en nuestra investigación haremos uso de la siguiente secuencia general la cual se eligió del proceso de Fernando Arias Galicia ya que como se dijo no hay gran variación con otros autores y por otra parte se apega un poco más al ámbito de la empresa mexicana. Para dar una idea rápida de los puntos que trata Arias Galicia formulare un flujograma, que se puede apreciar en la figura 6. Y realizaré una breve explicación de los puntos tratados.

#### Recepción.

Es el paso por el cual la empresa después del correspondiente reclutamiento, recibe la información de los candidatos, que consiste en la solicitud de empleo y dependiendo del puesto vacante, esta solicitud deberá ir acompañada del curriculum vitae.

En este paso es importante que se cuente con un lugar apropiado y

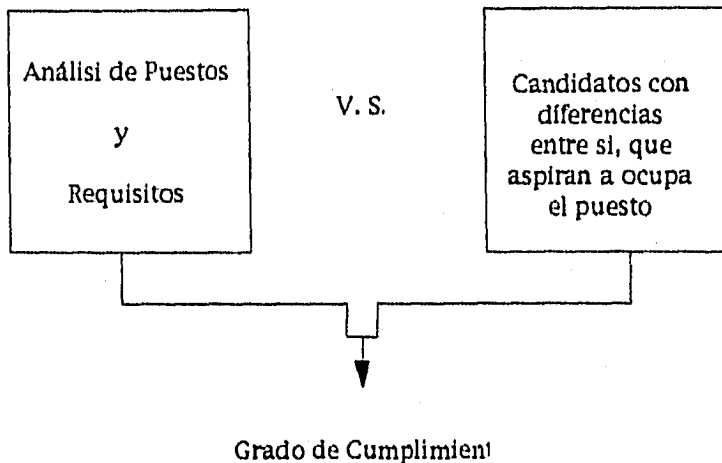


Figura 3

#### 5. 4. PROCEDIMIENTOS

Los autores de Administración de Recursos Humanos plantean varios pasos en el proceso de selección y hacen mayor énfasis en algunos, asimismo la explicación y planteamiento de cada uno varia un poco, como lo podemos observar en los esquemas generales que en seguida se muestran:

Andrew F. Sikula / John F. Mckenna, Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Limusa S. A. de C. V.,1989; pag. 203. ver figura 4.

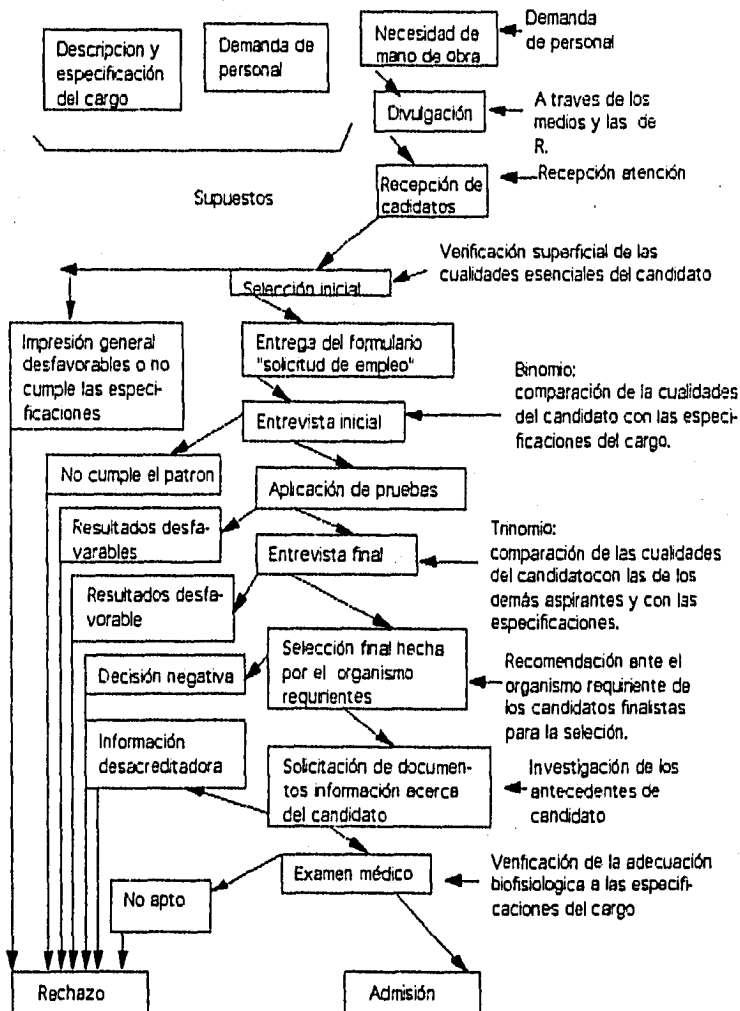


Figura 5



Proceso de Selección

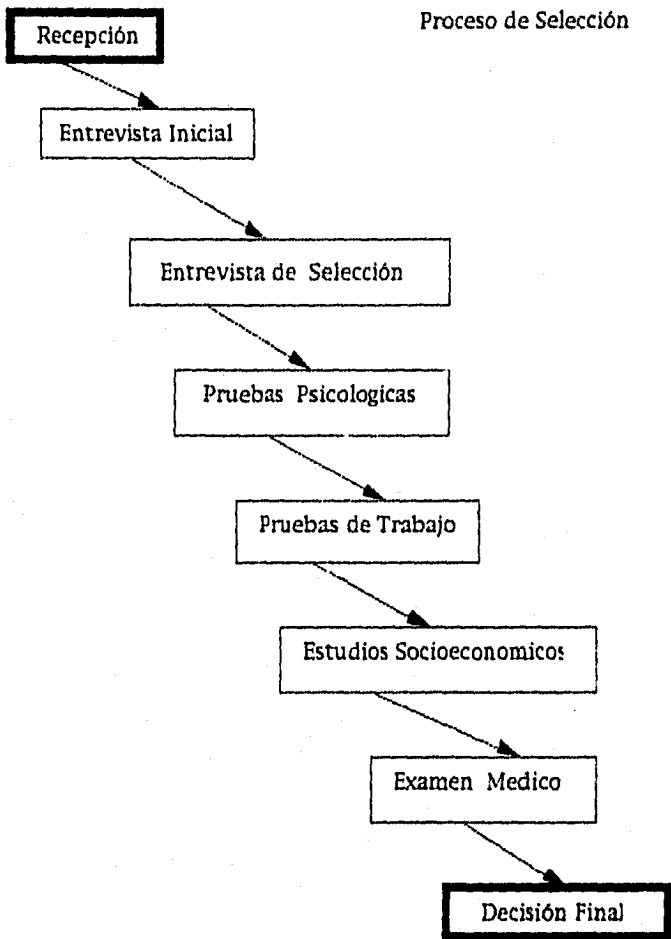


Figura 6

agradable para recibir a los aspirantes con el fin de que se tranquilicen.

La solicitud contendrá datos del individuo como los siguientes:

Nombre  
Edad  
Sexo  
Estado civil  
Dirección  
Puesto solicitado  
Sueldo deseado  
Grado de escolaridad  
Antecedentes de trabajo  
Referencias personales  
Disponibilidad para viajar, etc.

#### Entrevista Inicial

Es el proceso en donde se detecta en poco tiempo, los aspectos básicos y sobresalientes que pueda tener el candidato en relación con los requerimientos del puesto, como por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidades para relacionarse etc. Así como también debe informarse al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo o salario ofrecido, para que de este modo el candidato pueda decidir si le interesa y le conviene seguir con el proceso.

Esta entrevista inicial, en sí busca determinar en que grado reúne el candidato los requisitos mínimos tanto en estudios, entrenamiento y experiencia de trabajo. De no encontrar puntos favorables en el candidato o al menos los requeridos por el puesto,

la solicitud será rechazada o será guardada en archivo o cartera de aspirantes.

### Entrevista de Selección

Busca determinar de manera más detallada si la experiencia y conocimientos que posee el candidato son los necesarios para el desarrollo de las responsabilidades del puesto en cuestión, así como el grado posible de integración y adaptación del candidato al puesto, al área de trabajo, y a la misma organización.

En esta entrevista de selección también se tiene por objeto el dar información al candidato, acerca del trabajo, los requisitos que busca la organización, se habla de las políticas y prácticas, de tal manera se persigue el que haya un pedir y dar en la entrevista donde cada parte esté dispuesta a proporcionar información que sea de interés al otro.

Finalmente en la entrevista debe crearse un sentimiento positivo hacia la organización independientemente de los resultados de ésta. Hay que considerar que el entrevistador es el punto vital entre el patrón y el solicitante, ya que la imagen inicial y posiblemente duradera de la empresa, pueda ser creada en alto grado por el entrevistador; si el candidato recibe una impresión negativa de la organización a raíz de la entrevista, esta puede influir en él, no solo como un solicitante de trabajo, si no también puede afectarlo como consumidor de los servicios o productos de la firma, así como puede que se convierta en una fuente de referencia para otros solicitantes.

La entrevista de Selección consta de tres fases que son: el Rapport, Cima y Cierre de la entrevista.

## Rapport

Consiste en lograr con ambientación agradable que permita reducir la tensión natural con la que llega el aspirante y esto puede lograrse con una actitud amable y abierta del entrevistador para lograr la confianza requerida. Se recomienda que las primeras preguntas sean de tipo general y en su caso se puede explicar al inicio el tipo de organización al que esta llegando el solicitante, sus prestaciones, horarios y en general cualquier otra que permita la intercomunicación entre las dos personas ( romper el hielo ).

## Cima

Esta fase es básicamente el cuerpo de la entrevista en el que se debe explorar la historia laboral, historia educativa, historia personal, el uso del tiempo libre y finalmente los proyectos a corto y largo plazo del aspirante.

## Cierre

Antes de terminar la entrevista ( 5 ó 10 minutos ), se debe comunicar al aspirante el fin de esta, para darle oportunidad de que realice las preguntas que considere necesarias, así como los comentarios con respecto a esta; por ultimo se le indica, cual es el siguiente paso que debe llevar acabo. Se recomienda que los aspirantes que con características no aceptables se les oriente respecto a otras posibilidades que pueda tener y que sienta además que el tiempo que invirtió en la entrevista fue de utilidad.

La duración de la entrevista de Selección no tiene un estándar estricto ya que variará de acuerdo a las características y nivel del puesto de que se trate.

Al terminar la entrevista resulta de utilidad hacer un resumen o informe de los resultados obtenidos el cual debe elaborarse con la mayor claridad, sencillez y lo más concreto posible.

### Pruebas Psicológicas

Es importante que de acuerdo al puesto que se pretende ocupar se determine que tipo de test se deben aplicar ya que como sabemos requiere diferentes habilidades un puesto de tornero, una secretaria, o un gerente de mercadotecnia.

En esta parte del proceso de selección se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del candidato, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades que tenga para un desarrollo futuro.

Estos exámenes se llevan a cabo a través de pruebas psicológicas y Tests por lo que se recomienda que los apliquen personas altamente capacitadas ( psicólogos industriales ) para que se obtengan resultados confiables.

Existen variedad de pruebas psicológicas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo en aplicarlas, de las que se presentan algunas de ellas según lo planteado por Fernando Arias Galicia, ver figura 7.<sup>33</sup>

### Pruebas de Trabajo

Estas pruebas de trabajo analizaran la destreza del candidato, evaluando sus habilidades y experiencias que requiere la vacante, estos exámenes son aplicados por los jefes inmediatos y

---

<sup>33</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edt. Trillas, 1994; pag 432.

## Clasificación de los test

Clasificación de los Tests	Forma de realizaciór	Ejecución Lápiz y papel Orales
	Forma de aplicaciór	Individuales Colectivos
	Tiempc	Velocidad Potencia
	Característica: medidas	Inteligencia Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses

Figura 7

dependiendo del resultado se definirá que tipo de capacitación necesitara y con ellos se valida la información que se obtuvo por medio de la solicitud de empleo y de la entrevista.

#### Estudios Socioeconomicos

Su objetivo básico es confrontar y complementar los datos que el candidato ha proporcionado a través de su hoja de solicitud o curriculum, o de la misma entrevista, se busca lograr una visión más completa del candidato en relación con el medio en el cual se desenvuelve, esto es con el fin de conocer ampliamente a la persona y como se comportara dentro y fuera de la organización.

#### Examen Medico

El objetivo de este examen es asegurar que la persona a contratar reúne la condición física requerida para el trabajo que ha de desempeñar.

La profundidad de estos exámenes va depender de las políticas de cada organización, pero generalmente se realizan los siguientes estudios: radiografía de tórax, biometría hemática, examen general de orina, y exámenes de embarazo en el caso de que se trate de mujeres.

Son necesarias estos estudios ya que se evitara contratar a personas con padecimientos o enfermedades contagiosas que nos provocaran ausencias muy seguidas, perdida de tiempo y productividad de la organización, los cuales retrasarán en alcanzar los objetivos de la empresa.

## Decisión Final

En esta etapa se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos que se fueron obteniendo a través de la información acumulada en cada una de las diferentes fases del proceso de Selección, esto con el objeto de tomar una decisión final y efectuar la contratación en caso de ser aceptado el nuevo empleado.

Antes de estar en posibilidad de determinar los requisitos que debe reunir un aspirante para ocupar un puesto determinado, es indispensable identificar las funciones que le corresponden.

Para determinar las funciones y las responsabilidades se pueden utilizar varias técnicas, que nos permitan obtener la información deseada, como son:

- Observación
- Cuestionario
- Lista Checable
- Entrevista

Estas formas de obtener información se revisarán en el capítulo correspondiente al Análisis de Puestos sin embargo a continuación indico algunas partes que se deberán obtener para contar con información completa:

### A.- Grado de Estudios

Preparatoria  
Técnica  
Licenciatura



**Maestría**  
**Doctorado**

**B.- Conocimientos Especificos**

**Seminarios**  
**Cursos especiales técnicos**  
**Practica en puntos especificos**

**C.- Experiencia**

**En puesto igual**  
**En puestos similares en la misma área**  
**En puestos similares en otras áreas**

**D.- Características de la Persona**

**Vocabulario**  
**Habilidad analítica**  
**Agresividad**  
**Iniciativa**  
**Relaciones con las personas**  
**Grado de introversión ó extroversión**  
**Nivel de aspiración**  
**Inteligencia**  
**Razonamiento**  
**Ubicación en la realidad**

**Es importante que el entrevistador conozca la naturaleza de los puestos que se van a ocupar, es decir debe conocer los requisitos necesarios, las funciones y responsabilidades que implican. Resulta necesario que este conocimiento por parte del entrevistador no sea**

solo " en papel " ya que ayudará mucho si efectúa observaciones en el lugar de trabajo y obtiene información con los responsables de las áreas correspondientes .

**CAPITULO VI**  
**ANALISIS**  
**DE**  
**PUESTOS**

## CAPITULO VI

### Análisis de puestos

#### 6.1. Definición

Para que la empresa pueda atraer aspirantes que reúnan los requisitos de los puestos que tiene vacantes y aplicar la elección de aquellos que le garanticen en un alto porcentaje el éxito en la realización de sus actividades, requiere conocer cuales son las habilidades, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo que implica cada uno de los puestos.

Para la obtención de los aspectos antes citados es necesario realizar la recopilación de la información, integrarla en formatos estandarizados que reflejen la composición de cada puesto y para este fin se utiliza la técnica denominada Análisis de Puestos de la que enseguida se indican las definiciones de algunos prestigiados autores con el fin de tener el marco teórico necesario al respecto.

El análisis del trabajo es el proceso que consiste en obtener todos los hechos y parámetros convenientes acerca del puesto en consideración.<sup>33</sup>

El análisis de un puesto es un método cuya finalidad es determinar las actividades que se realizan en el mismo, los

---

<sup>33</sup> Andrew F. Sikula / John F. McKenna. Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Límusa S.A. de C.V., 1989; pag. 116

requisitos ( conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera ) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema en donde se encuentra enclavado.<sup>34</sup>

La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y las "aptitudes que requiere para hacerlo bien".<sup>35</sup>

En resumen el Análisis de Puestos es un proceso planeado por medio del cual se obtiene toda la información y hechos relevantes de un puesto que comprende las actividades, los conocimientos, responsabilidad, experiencia, habilidades y las condiciones ambientales en que se desempeña.

Para este trabajo de investigación como señale al principio de este punto me enfocare a la revisión de Análisis de Puestos como base para el Reclutamiento y Selección de Personal.

## 6.2. Objetivo e Importancia

El Análisis de Puestos tiene varias finalidades u objetivos dentro de los que destaca, el contar con la información necesaria que sirva de base para Reclutar y Seleccionar a las personas que ocuparán los puestos vacantes.

---

<sup>34</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994; pag 177

<sup>35</sup> Reyes Ponce Agustín, El Análisis de Puestos, México: Edit. Limusa, 1994; pag 13

Como menciona Agustín Reyes Ponce el Análisis de Puestos beneficia a directivos, los supervisores y los trabajadores de la siguiente forma:

a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será útil pues, por razón de sus funciones , necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.<sup>30</sup>

Idalberto Chiavenato señala como objetivos los siguientes:

1. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento.

---

<sup>30</sup> Reyes Ponce Agustín, El Análisis de Puestos, México: Edit. Limusa, 1994; pag 13/14

2. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.

3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.

4. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.

5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.

6. Servir de guía de supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

7. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes a ciertos cargos.<sup>37</sup>

Como se puede observar el Análisis de Puestos es de gran importancia ya que con esta técnica se apoya de forma eficaz a los procesos de Reclutamiento y Selección, aunque sabemos no solo para esto resulta útil, sino que además se puede aplicar en muchas situaciones de beneficio para la empresa como son:

a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.

b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.

<sup>37</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit. Mc Graw Hill, 1993; pag 252

- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. ( Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro.)
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.<sup>36</sup>

### 6.3. Procedimiento

El Análisis de Puestos se puede efectuar utilizando la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa o combinando algunas de estas formas ( métodos mixtos ).

Antes de mencionar los pasos que comprende el Análisis de Puestos se requiere recordar algunos conceptos que son de uso común y constante en esta técnica como son:

#### Análisis Puesto

---

<sup>36</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México; Edit. Trillas, 1994; pag 178



Descripción de Puestos  
- Descripción genérica  
- Descripción específica  
Categoría  
Requerimientos

También los términos indicados son descritos por los autores con ciertas variaciones pero finalmente significan lo mismo.

Por lo que a continuación mencionaré los utilizados por Fernando Arias Galicia:

#### Análisis

Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos ( conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

#### Descripción de Puestos

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en el puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

#### Descripción genérica

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

#### Descripción analítica

Descripción detallada de la funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.

#### Puesto

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

#### Categoría

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la organización.

#### Requerimientos

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.<sup>39</sup>

En cuanto a los pasos secuenciales que se deben seguir ( procedimiento ) en el Análisis de Puestos los más usuales son los que indico en la figura 8, ya que son fáciles de comprender y sobre todo por que está Tesis va enfocada a ser de utilidad a las micro y pequeñas empresas las cuales requieren de técnicas sencillas y no complicadas.

Como ya he mencionado el Análisis de Puestos es un proceso, el cual requiere que se determine los pasos secuenciales que han de seguirse para su realización. En la figura 8 se muestran dichos

<sup>39</sup> Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994; pag 177

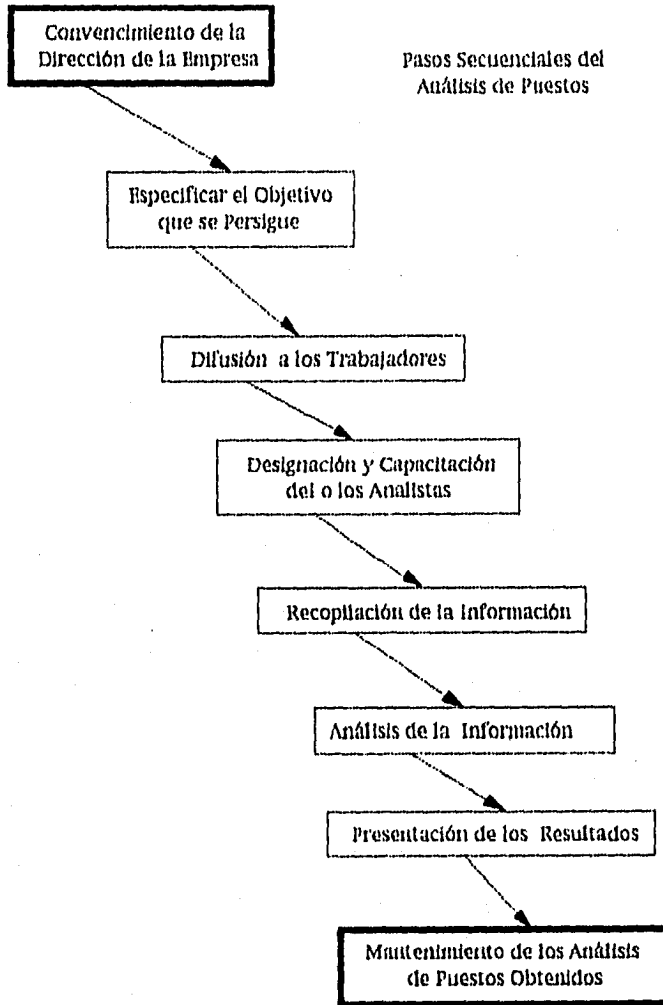


Figura 8

pasos, los cuales se explicará a continuación.

#### Convencimiento de la Dirección de la Empresa

Si se quiere obtener éxito y que realmente se aproveche el resultado obtenido del análisis de puestos es indispensable que los altos ejecutivos de la empresa estén convencidos de las bondades que aporta esta técnica, por lo que resulta indispensable convencerlos y motivarlos para que den su máximo apoyo al proyecto, y de ser posible que sean los principales promotores del mismo. Si esto no se logra aún cuando el estudio esté técnicamente realizado puede quedarse relegado solo como un documento histórico que se mantendrá archivado dentro de la organización.

#### Identificar el objetivo que se persigue

Es necesario precisar con toda claridad cual es el propósito que se quiere alcanzar con el estudio del análisis de puestos, que en este caso será el de contar con toda la información de los puestos que nos sirvan como fundamento para el Reclutamiento y la Selección de Personal.

#### Difusión a los trabajadores

Es necesario que los trabajadores involucrados en los puestos que se van analizar estén enterados para evitar malas interpretaciones, falsas expectativas, rumores, por lo que se les debe informar cual será su participación buscando motivarlos para que participen con entusiasmo y aporten todos los datos y aclaraciones que quieran hacer. También se debe informar a los jefes de los trabajadores para obtener su apoyo así como la aportación de datos y aclaraciones correspondientes.

## Designación y capacitación del o los analistas

La aplicación de los analistas de puestos se deberá elegir a las personas que lo llevaran acabo, a los cuales se les denomina comúnmente Analista de Puestos, deben ser personas con sentido de responsabilidad, facilidad analítica y síntesis, así como libres de prejuicios.

A los analistas se les explicará con detalle en que consiste la técnica que va aplicar, si es que no la conocen y se programaran una visita de ellos a las instalaciones de la empresa para que conozcan los procesos que se llevan acabo los equipos y las personas con las que trataran , todo esto con la finalidad de que se familiaricen con los aspectos que van analizar.

## Recopilación de la información

Como señale en el capítulo V existen diferentes métodos para obtener la información necesaria para el análisis de puestos las cuales explicare enseguida de manera concreta.

### - Observación directa

Este método permite la recopilación de información en gran abundancia y permite ver de forma directa como se lleva acabo el trabajo sin embargo si se aplica sin apoyarse con otros métodos puede ser que no se capten todos los datos , ya que como sabemos algunas actividades se realizan de manera periódica es decir semanalmente, quincenalmente, mensualmente, etc., y es posible que en el momento de la observación no se capte estas y otras que forman parte de un proceso que comprende uno ó más días. Es conveniente que el analista al estar efectuando la observación tome

notas por escrito de aquellos hechos que considere pertinente.

La información captada por medio de la observación se necesita complementar con explicaciones directas que proporcione el trabajador respecto a sus actividades y la manera de llevarlas a cabo. Para validar y terminar de complementar los datos se recurre a los jefes inmediatos de los puestos que se estén analizando ya que su punto de vista es importante para quitar aquello que no forme parte del puesto y agregar lo que haya pasado por alto el trabajador y sobre todo para definir con exactitud los requisitos de los puestos.

#### - Cuestionario

Este método permite obtener la información con mayor rapidez pero para que dé el resultado que se desea deben de estar bien diseñados en cuanto al tipo de preguntas, la secuencia de las mismas y la claridad necesaria. Este método no es aconsejable aplicarlo para puestos ocupados por personas con bajo nivel de preparación ya que quizá no los puedan responder.

#### - Entrevista

Por medio de este método se puede obtener mucha información y sobre todo permite el efectuar aclaraciones directamente con los trabajadores lo que nos lleva a contar con información con mayor calidad, pero se invierte mucho tiempo en comparación con los otros métodos.

En la práctica de acuerdo al tipo de puestos que se van a analizar se realiza la combinación de los diferentes métodos para asegurarse que se cuente con todos los datos y apreciaciones que son

necesarios.

Para recabar la información se diseñan formatos en los que se incluyen de manera detallada y ordenada de datos a recabar como el que nos propone Agustín Reyes Ponce, *El Análisis de Puestos*, México: Edit. Limusa, S.A. de C.V., 1994; pag. 43 a la 56. anexo 1 .

El formato para recabar información propuesta por el autor antes citado es un marco de referencia para cada empresa de acuerdo a las características y naturaleza de los puestos que la conforman deberá diseñar el que le de un mejor resultado.

#### Análisis de la información

Después que se ha obtenido la información en los formatos diseñados para este fin ( anexo 1 ). El líder del proyecto los revisa para verificar que contenga toda la información y que sean verídicos; posteriormente se reunirá con los jefes inmediatos los puestos analizados para que efectúen las últimas aclaraciones sobre los mismos. En su caso también se revisan con los representantes sindicales para obtener su validación.

#### Presentación de los resultados

Al terminar el análisis de la información se llevara acabo la presentación de los resultados a los ejecutivos de la empresa para que conozcan el producto final que se obtuvo y la forma en que van a ser utilizados.

Es necesario contar con la autorización de las descripciones de puestos por parte de los ejecutivos de la organización para que tengan la formalidad necesaria.

**ANEXO 1**

**APENDICE No. 1**

**MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA  
EL ANALISIS DE PUESTO**

Cia. ....

**I**

**ENCABEZADO**

1.- Nombre del puesto ..... Clave .....

¿Suelen dársele otros ?.

a) En la empresa .....

b) En otras .....

¿ Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?

¿ Cuáles ?

.....

.....

¿ En que se difiere del que se analiza ?

.....

2.- Ubicación :

División : .....

Departamento : .....

Sección a que pertenece : .....

Sección a su cargo : .....

.....

Puesto bajo su mando : .....

.....

.....



3.- Jefe inmediato : .....

4.- Reporta además a :  
..... para .....  
..... para .....  
..... para .....

5.- Contactos permanentes :  
Con ..... para .....  
Con ..... para .....  
Con ..... para .....  
**Internos**  
.....  
**Externos**  
Con ..... para .....  
Con ..... para .....  
Con ..... para .....

6.- Puestos inmediatos :  
Inferiores : .....  
Superiores : .....

7.-Número de empleados en el puesto : .....

8.- Jornada normal de trabajo : De ..... a .....  
Jornada especial de sábados : De ..... a .....

9.- Persona analizada : .....  
Tiempo en la empresa ..... tiempo en el puesto .....

10.- Análisis : ..... Fecha : .....  
Revisó : ..... Fecha : .....

**II**  
**DESCRIPCION GENERICA**

( Pregúntese : en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.)

Describe brevemente .....

**III**  
**DESCRIPCION ESPECIFICA**

**A.- Actividades diarias y constantes** ( recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué ).

	<b>Hrs. Drs.</b>	
	Aprox.	

.....

.....

**B.- Actividades periódicas** ( Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias ).

	Aprox. cada:	Hrs. Aprox.
--	--------------	-------------

.....

.....

.....

**C.- Actividades eventuales** ( ocasionales o a intervalos muy irregulares ).

.....

.....

.....

**D.- ¿ tiene usted otras obligaciones o responsabilidades ?**

.....

.....

**E.- Observaciones generales :**

.....

.....

**IV**  
**ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**A.- Conocimientos necesarios :**

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	.....	.....	.....	.....	.....

Ops. Aritméticas .....  
 Matemáticas de taller.....  
 Taquigrafía .....  
 Mecanografía .....  
 Manejo archivos .....  
 Manejo máquinas .....  
 Manejo coche .....  
 Contabilidad .....  
 Dibujo .....  
 Idiomas .....  
 Otros conocimientos .....

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. Primaria ..... Preparatoria .....  
 Primaria completa ..... Carrera corta .....  
 Oficio ..... Carrera profesional .....  
 Secundaria .....

**B.- Experiencia;**

1.- Previa :

a) Fuera de la empresa :

En qué puestos

Por qué tiempo

.....  
 .....  
 .....

b) En la empresa :

En qué puestos

Por qué tiempo

.....  
 .....  
 .....

c) ¿ De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes ?

.....

2.- En el puesto :

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días ( 8, 15, etc. .... ) Años ( 1, 2, 3, etc. .... )

Meses ( 1, 2, 3, 4, etc. .... )

**C.- Criterio :**

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. ....  
Describe en alguna forma esa rutina : .....

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo ..... Describe esa organización : .....

c) Debe organizar o prepara diariamente el trabajo de otros. ....  
Describe esa organización : .....

d) ¿ Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	<b>Tipo de decisión y/o problema</b>			
	<u>Rutinario</u>	<u>Importantes</u>	<u>Difíciles</u>	<u>Tracedentales.</u>
<u>Eventual</u>	.....	.....	.....	.....
<u>Poco frecuente</u>	.....	.....	.....	.....
<u>Frecuencia norma</u>	.....	.....	.....	.....
<u>Constante</u>	.....	.....	.....	.....

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. ....

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar ..... Sólo en casos difíciles .....

Debe consultar ..... Debe decidir por sí mismo .....

**D.- Iniciativa :**

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. ....
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo .....
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos .....
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. ....
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. ....

**E.- Requisitos físicos :**

a) El puesto exige :

	Tipo de cosas	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Carga.	.....	.....	.....	.....
Jalar.	.....	.....	.....	.....
Empujar.	.....	.....	.....	.....
Sujetar.	.....	.....	.....	.....
b) Otros tipos de esfuerzo:				% Aprox.
Manejo de automóvil.				.....
Manejo de maquinaria.				.....
c) Exige determinados requisitos de :				
Edad.	.....	Presentación	.....	.....
Sexo	.....	Voz	.....	.....
Edo. civil	.....	Don de mando	.....	.....
Nacionalidad.	.....	Otros tipos	.....	.....

**F.- Esfuerzo mental y/o visual :** % Aprox.

	Razón	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn.75% o más
Requiere	.....	.....	.....	.....
Ligera atención refleja.	.....	.....	.....	.....

Atención refleja  
 constante. ....  
 Atención concentrada  
 pero intermitente .....  
 Atención concentrada y  
 constante .....  
 Atención dispersa .....  
 Esfuerzo visual .....  
 Esfuerzo auditivo .....

**G.- Responsabilidad de bienes :**

a) Equipo:  
 Despacho propio ..... Teléfono .....  
 Escritorio-sillas ..... Papelera .....  
 Archivo ..... Art. de escritorio .....  
 Materiales .....  
 Productos terminados .....  
 Herramientas .....  
 Maquinas y/o aparatos .....  
 Utiles especificos .....  
 Otros .....

b) Dinero: ..... Cantidad \$ .....  
 Documentos : Al portador.....  
 Normativos.....

c) Posibilidad de pérdidas: Remota ..... Fácil.....  
 d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un  
 cuidado normal y aunque de hecho en caso concretos no  
 siempre se cause. \$ .....  
 e) Anotaciones especiales: .....

**H.- Responsabilidad en trámites y procesos :**

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad

de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que esté se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$ .....

Tipo de trámite o proceso Causas que originan daño Posibilidades

.....  
 .....  
 .....

**I.- Responsabilidad en supervisión:**

Supervisión inmediata .....Cuántas personas .....

Supervisión indirecta .....Cuántas personas .....

Tipos de trabajo que supervisa:

.....  
 .....

**J.- Responsabilidad en discreción:**

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Método y procesos de fabricación .....

Pronósticos de venta .....

Patentes y fórmulas .....

Políticas generales de la Cia .....

Nuevos productos .....

Nómina confidencial .....

Otros .....

b) ¿ Que clase de daño podría causar una indiscreción ? .....

.....

**K.- Responsabilidad en contactos con el público:**

Contactos con público frecuencia del contacto (%)

.....  
 .....  
 .....

¿ Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas

personas? .....

**L.- Medio ambiente y posición :**

a) Posición en que se desarrollan las labores:

( % )	( % )
De pie (sin caminar) .....	Sentado .....
Caminando .....	Agachándose. ....
Otras posturas molestas .....	.....

b) Medio en que se desarrollan las labores.

	% Aprox.
Bien ventilado y templado .....	.....
Frio .....	.....
Caliente .....	.....
Extremoso .....	.....
Húmedo .....	.....
Trabajo a la intemperie .....	.....
Otros medios molestos .....	.....

c) El trabajo se considera :

Muy monótono .....	Normal .....
Rutinario .....	Variado e interesante .....

**Riesgos y enfermedades :**

			Gravedad
Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	(días-enfermos)

a) Aplastamiento de dedo .....	.....	.....	.....
b) Cortaduras .....	.....	.....	.....
c) Caídas. ....	.....	.....	.....
d) Hernias .....	.....	.....	.....
e) Tensión nerviosa .....	.....	.....	.....
f) Enfermedades de la vista .....	.....	.....	.....
g) Otras Enfs. o lesiones .....	.....	.....	.....



**Observaciones generales:** .....

.....

.....

**Mantenimiento de los analisis de puestos obtenidos**

La elaboración de los análisis de puestos implica para la empresa tiempo, esfuerzo y costos, por lo que debe conservarse de manera organizada dentro de la institución y deben actualizarse cuando se presenten cambios en los puestos, para que sigan siendo aprovechables.

Es fundamental recordar que el análisis de puestos implica la revisión del puesto y no se enfoca a considerar al trabajador en sus aspectos personales.

**ES MEJOR FRENDE UNA VELA, QUE MALDECIR LAS TINIEBLAS.**

**CONFUCIO.**

**CAPITULO VII**  
**GUIA DE**  
**RECLUTAMIENTO**  
**Y SELECCION**

## CAPITULO VII

### *GUIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS*

#### - Consideraciones Generales

La micro y pequeña empresa generalmente no está en posibilidad de llevar a cabo todos los pasos de Reclutamiento y Selección de personal, pero resulta indispensable que planee y aplique los pasos básicos de los mismos para que los efectúe sin improvisación y presiones ya que esto la llevará a decisiones erróneas.

Este tipo de empresas en muchos casos reclutan y seleccionan al personal utilizado como fuente a los familiares, amigos y recomendados sin realizar una evaluación de los mismos, lo que origina en un alto porcentaje que se tome una decisión errónea que puede causar un daño de la calidad en el trabajo y la productividad. Esto no implica que deba dejar de considerar a este tipo de candidatos , pero si es necesario que los someta al proceso de Reclutamiento y Selección que establezca, con la finalidad de aumentar sus probabilidades de éxito y en su caso los ubique en los puestos para los que realmente estén preparados.

Como sabemos la función de Recursos Humanos es recomendable que actúe como Staff, sin embargo la micro y pequeña empresa por lo general cuenta con una estructura orgánica reducida y esto lleva a que no tenga la posibilidad de tener un área específica para dicha

función, por lo que en ocasiones es el mismo director general ó dueño el que desempeña esta labor y en su defecto es una persona únicamente la que absorbe varias actividades de esta naturaleza.

- Factores Involucrados

- El puesto vacante
- Las fuentes de reclutamiento
- El entrevistador
- Los aspirantes a ocupar el puesto
- El análisis del puesto

El puesto vacante

La estructura orgánica de muchas micros y pequeñas empresas esta conformada con los siguientes tipos de puestos:

- De dirección
- De oficina
- Obreros especializados
- Obreros no especializados

Las fuentes de reclutamiento

- Personal interno
- Personal externo
- Recomendados, familiares y amigos

### El entrevistador

La persona que realice las entrevistas debe conocer los puestos que integran la empresa, el análisis de ellos y, el proceso productivo o de prestación de servicios. Además tiene que dominar la técnica de la entrevista en todas sus fases y tener siempre presente que las personas ( candidatos ) son individuos, es decir, son diferentes entre si tanto desde el punto de vista físico como en carácter, aspiraciones, grado de motivación, inteligencia, habilidades, iniciativa, etc.

El entrevistador será una persona analítica, con facilidad de palabra, observador, paciente, dispuesto, agradable y sobre todo objetivo para evitar los prejuicios.

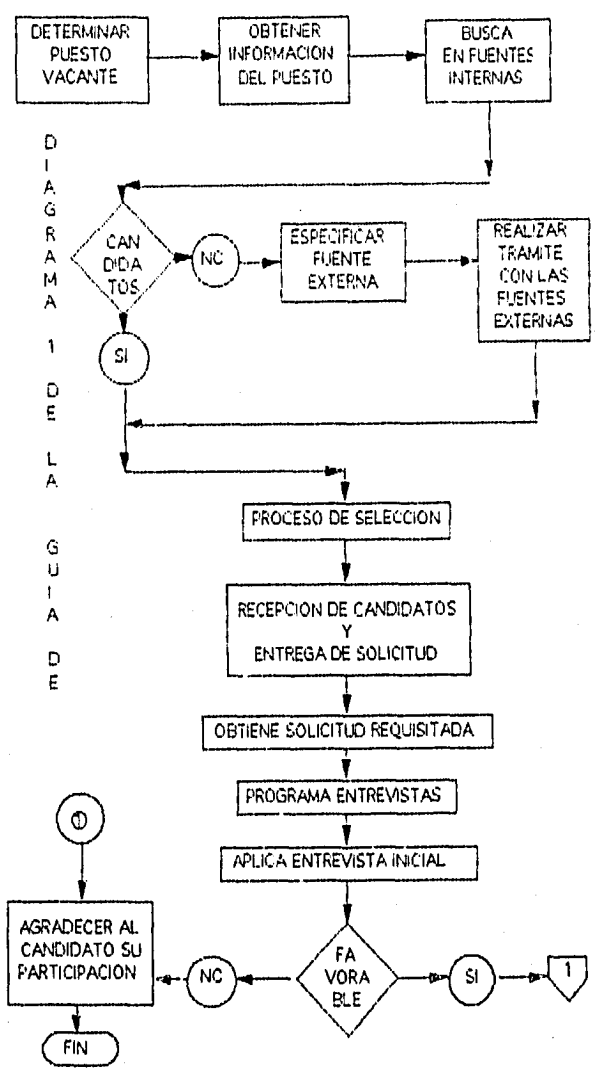
Esta persona decidirá si la entrevista la aplica de forma abierta o dirigida basandose en una guía para la misma.

### Los aspirantes a ocupar el puesto

Son aquellas personas interesadas en ocupar un puesto dentro de la empresa por motivos diferentes y con características distintivas entre ellos.

### La descripción del puesto

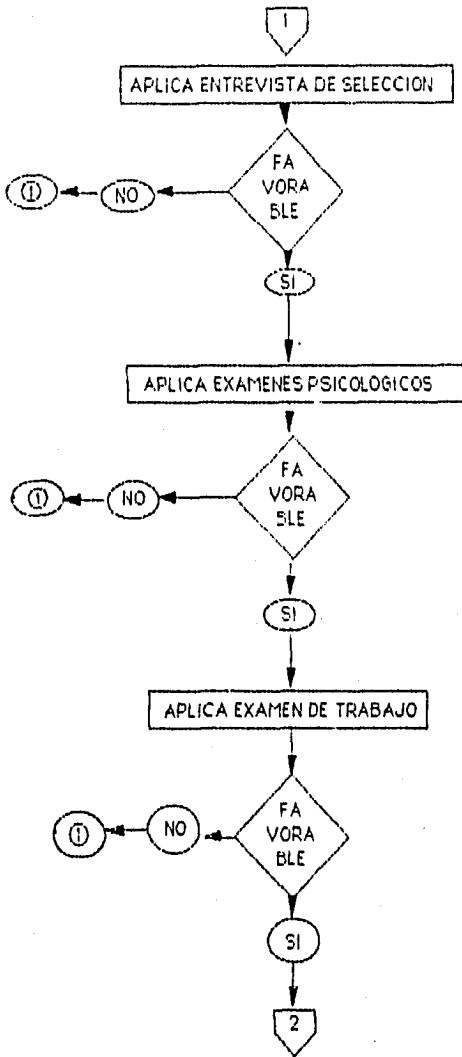
Es el documento en el que se indican las actividades a realizar en el puesto, los requisitos que se deben cubrir para desempeñarlo eficientemente, las responsabilidades que implica y las habilidades especiales necesarias, así como las condiciones ambientales que prevalensen en él.



D I A G R A M A 1 D E L A G U I A D E

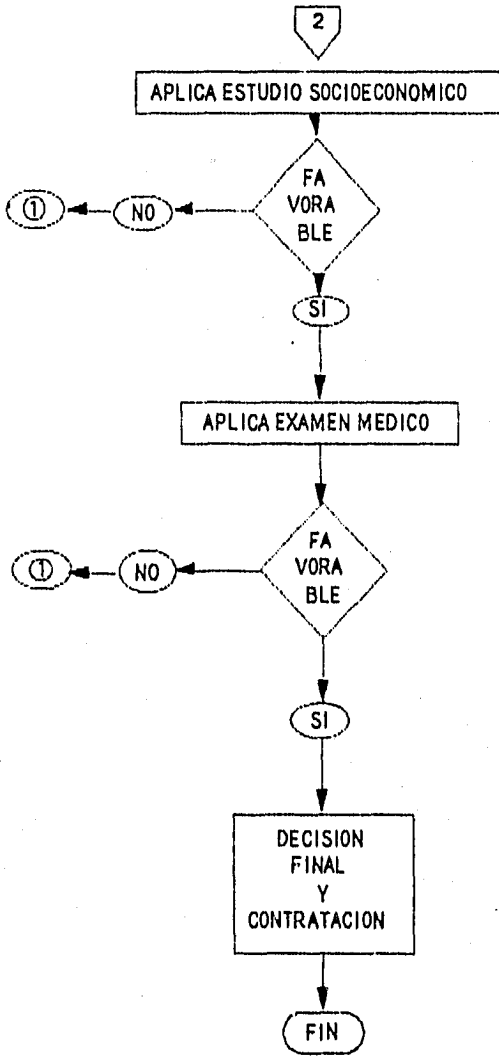
R E C R U T A M I E N T O Y S E L E C C I O N

ESTA COPIA NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA





D I A G R A M A  
3  
D E  
L A  
G U I A  
D E



R E C L U T A M I E N T O  
Y  
S E L E C C I O N

## ***Guía de Reclutamiento y Selección.***

### **A ) Reclutamiento**

- 1 .- Determinar el puesto vacante que requiere la empresa cubrir.
- 2 .- Obtener la información del puesto a ocupar basandose en el formato que se muestra en el cuadro 1 y en la Descripción de puesto indicado en el cuadro 2.
- 3 .- Buscar en las fuentes internas ( expedientes de personal ) si existe candidatos que cubran los requisitos establecidos.
- 4 .- Pasar al proceso de Selección en caso de encontrar candidatos viables.
- 5 .- Determinar la fuente externa a la que acudirá para atraer candidatos ( bolsas de trabajo, universidades, intercambio con empresas, agencias especializadas, periódico, sindicatos ) considerando el tipo de puesto y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- 6 .- Realizar el tramite con la fuente externa elegida como puede ser:
  - ° Contactar con las universidades y solicitarles candidatos
  - ° Contactar con bolsas de trabajo y solicitarles candidatos
  - ° Solicitar candidatos a las agencias especializadas

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO ESCOLARIDAD EDAD SEXO		_____		
		MINIMA		MAXIMA
		MASCULINO	FEMENINO	
EXPERIENCIA EN AÑOS		_____		

APTITUDES

ADAPTABILIDAD	( )	CAPACIDAD FISICA	( )
CAPACIDAD ANALITICA	( )	TACTO Y DIPLOMACIA	( )
COOPERACION	( )	PRUDENCIA	( )
DECISION	( )	INICIATIVA	( )
CAPACIDAD DE DIRECCION	( )	DISCRECION	( )
DESTREZA MANUAL	( )	TRATO AL PUBLICO	( )
PRECISION MORTORA	( )	CAPACIDAD DE ATENCION Y CONCENTRACION	( )
COEFICIENTE INTELLECTUAL MEDIO	( )	DINAMICO	( )
COEFICIENTE INTELLECTUAL SUPERIOR AL TERMINO MEDIO	( )	MANEJO DE CONCEPTOS NUMERICOS	( )
OTROS _____	( )	RESPONSABILIDAD	( )
_____		ACATAMIENTO A LA AUTORIDAD	( )

83

SUELDO máximo _____	mínimo _____	PRESTACIONES _____		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____		PUESTO _____		
HORARIO:	ABIERTO	ESPECIAL	DIURNO	MIXTO O NOCTURNO
IDIOMAS _____				
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI ( )		NO ( )	
CURSOS DE CAPACITACION ESPECIFICOS REQUERIDOS _____				
_____				
_____				

FUENTE: ADMINISTRATE HOY 23, LA PRACTICA EN LA MICRO, PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA, AÑO II / 1996. PAG. 47

CUADRO 2

1. NOMBRE DEL PUESTO		2. NUMERO	
3. NUMERO DE EMPLEADOS		4. ESTABLECIMIENTO NUMERO	
5. OTRAS FORMAS DE LLAMARLA		6. FECHA	
7. TITULO Y CODIGO		8. INDUSTRIA	
		10. DEPARTAMENTO	
9. RAMA			
11. TRABAJO QUE DESARROLLA			
		OBLIGACIONES DIARIAS	
ANALISTA _____		REVISADOR _____	

- ° Solicitar candidatos a sindicatos
- ° Efectuar intercambio con empresas
- ° Elaborar anuncio para el periódico

## **B ) Selección**

- 7 .- Recibir a los candidatos, entregarles la solicitud de empleo y en su caso obtener el curriculum vitae ( puestos de dirección y algunos que por su naturaleza e importancia lo ameriten )
- 8 .- Recabar la solicitud de empleo debidamente requisitada ( con todos los datos llenos, fotografía y firma ).
- 9 .- Programar la entrevista inicial de preferencia respetando el orden en que fueron llegando los candidatos.
- 10 .- Aplicar la entrevista inicial que en promedio tendrá una duración entre " 5 ó 10 minuto para determinar si el candidato reúne los requisitos generales "
- 11 .- Indicar a los candidatos que reúnen los requisitos generales la fecha, hora y lugar donde debe presentarse para la entrevista de selección (profunda).
- 12 .- Agradecer a los candidatos que no reunieron los requisitos generales su participación en la entrevista, hacerles sentir que valió la pena el tiempo que invirtieron en la entrevista y de ser posible orientarlos para otro tipo de oportunidades.

13 .- Aplicar la entrevista de selección en la fecha, hora y lugar establecido.

Esta entrevista de selección debe cumplir con las fases de:

° Rapport ( romper el hielo )

° Cima ( explorar la historia laboral, historia educativa, historia personal, el uso del tiempo y los proyectos a corto y largo plazo del candidato ).

° Cierre ( previo al termino de esta entrevista 5 ó 10 minutos, comunicar al aspirante el fin de la misma, para darle oportunidad de que realice las preguntas que considere necesarias, así como los comentarios relativos a la entrevista misma ( la duración de este tipo de entrevista puede ser de 30 a 50 minutos para que cumpla su cometido y no sea muy cansada ).

Nota: El entrevistador evitará verse presionado por el candidato para que le dé el resultado de su decisión, lo que puede hacer es indicarle con habilidad el paso siguiente en base al resultado de la entrevista.

14 .- Realizar lo indicado en el punto 12.

15 .- Indicar a los candidatos que reunieron los requisitos la fecha, hora y lugar para que efectúen el examen psicológico.

Nota: Se aplicará el examen psicológico a los candidatos cuando la micro o pequeña empresa cuente con los recursos económicos para pagarlo y el puesto lo amerite. No se debe olvidar que el costo puede ser inmensamente inferior a los gastos que se originen, si el

candidato seleccionado es conflictivo o tiene algún otro problema que no se detecta en la entrevista

16 .- Efectuar el trámite con el psicólogo o despacho que aplicará las pruebas psicológicas.

Dependiendo del puesto el psicólogo aplicará las pruebas necesarias a la vacante.

Nota: Hay que considerar que la micro y pequeña empresa generalmente no cuenta con un psicólogo especializado. Si por excepción y características del giro de la empresa si existe en ella este tipo de profesionistas, será el que aplique las pruebas de referencia.

17 .- Recibir los resultados de las pruebas psicológicas y analizarlos.

18 .- Agradecer por correo o cualquier otro medio factible a los candidatos que no reunieron las características del puesto haciéndoles saber que tomaran en cuenta para futuras vacantes.

19 .- Citar a los candidatos que resulten favorables para que presenten el " Examen de Trabajo ".

Nota: Se recomienda que sea una terna ( 3 candidatos ).

20 .- Canalizar a los que " pasaron " los exámenes psicológicos y el análisis de estos, con la persona que es su posible jefe.

Nota: En algunos casos, dependiendo de las necesidades, el encargado del proceso de selección es quien aplica el examen de trabajo.

21 .- Aplicar el examen de trabajo para observar como se desempeñan los candidatos en este aspecto y que resultados obtienen.

22 .- Realizar lo indicado en el punto 18.

23 .- Efectuar el estudio socioeconómico a los candidatos que obtuvieron los resultados deseados para confrontar y complementar los datos del candidato que proporcionó en la solicitud de empleo y en su caso en el curriculum , así como en la entrevista de selección para tener un panorama más amplio del medio en el que se desenvuelve dentro y fuera de la empresa.

Nota: Se aplicará si la empresa cuenta con los recursos económicos, pero vale la pena hacer el esfuerzo.

24 .- Realizar lo indicado en el punto 18.

25 .- Enviar a los candidatos al Examen Médico.

Nota: La empresa podrá optar por utilizar un médico externo para este fin o en su defecto, pedirle a los candidatos que obtengan el certificado médico en una institución reconocida. Aquí se deben analizar las ventajas y desventajas de cada opción.

26 .- Integrar los resultados obtenidos.

27 .- Tomar la decisión final para contratar al candidato idóneo, que reúna los requisitos de todo el proceso.



**NUESTRO DEFECTO ES APRENDER MAS POR LA ESCUELA QUE POR LA VIDA**

**SENECA.**

# CONCLUSION

## CONCLUSIONES

En el medio ambiente que prevalece actualmente en el país ( 1996 ) las empresas han tenido que afrontar muchas dificultades, sobre todo de tipo económico, sin embargo esto no debe llevar a las empresas micros y pequeñas a dejar de pensar en mejorar su administración para aprovechar al máximo sus recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos.

Como es conocido el factor humano es el más importante de los recursos con los que cuenta la empresa y es por esta razón que se requiere buscar opciones de mejoramiento con el mínimo costo posible pero que le garantice contar con personal apto para desarrollar las funciones.

Por lo anterior considero que la aportación que busco con este trabajo de investigación será de ayuda para aquellas micros y pequeñas empresas al contar con el conocimiento de los elementos básicos relativos a la Selección y Contratación de Personal.

La Guía para el Reclutamiento y Selección de Personal para la Micro y Pequeña Empresa, fué elaborada pensando en situaciones concretas y objetivas que orienten a las organizaciones pequeñas y medianas en los procesos que comprende este aspecto.

El adaptar la aplicación de la teoría administrativa a la micro y pequeña empresa de nuestro país, dando a conocer la manera sencilla y directa al empresario el proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo para el puesto asignado o vacante con un mínimo costo, obteniendo mayor eficiencia, creo que es útil en los momentos actuales.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

Administrate hoy 23, La Practica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, año II / 1996.

Amaro Guzmán Raymundo, Administración de Personal. México: Edit. Lumus, 1990;

Andrew F. Sikula / John F. Mckenna. Administración de Recursos Humanos, México: Edit Limusa S.A. de C.V., 1989; .

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México: Edit. Trillas, 1994;

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia: Edit Mc Graw Hill, 1993;

Dessler Gary, Administración de Personal, México: Edit Prentice Hall, 1991;

Flippo Edwin B., Principios de Administración de Personal, México: Edit. Mc Graw Hill, 1988;

French Wendell L., Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos, México: Edit. Limusa, 1993;

Garza Treviño Juan Gerardo, Administración Contemporanea, Reto para la empresa mexicana; México: Edit. Alhambra Mexicana; 1995

Henerman Herbert G., Administración de los Recursos Humanos y Personal, México: Cia. Edit. Continental S.A. de C.V.,

Herbert J. Chrudren / Arut W. Shen, Administración de Personal, México: Edit. Continental S.A. de C.V., 1981;

Nacional Financiera, La micro pequeña y mediana empresa, 7, México 1993; Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa;

Reyes Ponce Agustin, El Análisis de Puestos, México: Edit. Limusa, 1994.

Shaun Tays / Aldfred York, Administración de Personal, México: Edit. Trillas, 1989;

Stephen P. Robbins, Administración Teoría y Practica, México, Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. 1990;

William B. Wherther/Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, México: Edit. Mc Graw Hill, 1991;