



145
291

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“DISEÑO DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL SUSTENTADO EN LA CALIDAD TOTAL”

T E S I S

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

MA. DE LOURDES ZAVALA DIAZ

ASESOR: L. A. E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

266570

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes; nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño de un Modelo de Reclutamiento y Selección

de Personal sustentado en la Calidad Total".

que presenta la pasante: Ma. de Lourdes Zavala Díaz

con número de cuenta: 8103561-8 para obtener el TITULO de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 7 de Julio de 199 8

PRESIDENTE

L. A. E. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL

L. A. E. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO

L. A. Efrén Monroy Guerrero

PRIMER SUPLENTE

L. A. Pedro Helleo Cabrera

SEGUNDO SUPLENTE

L. A. E. Jorge Reyes Torres

[Handwritten signatures and stamps, including the word "VOTO" and a large scribble]

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la fuerza necesaria para seguir superándome.

A mis padres

Lorenzo y Ma. Guadalupe por su ejemplo de disciplina, dedicación y perseverancia.

A mi hermana Lety

Porque gracias a su valiosa ayuda fue posible este logro.

A mi hermana Rosa y mi cuñado Francisco

Por su hospitalidad y generosidad.

A Lic. Francisco Ramírez Ornelas

Por su tiempo, orientación y consejos para la realización de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por los conocimientos adquiridos para mi formación profesional.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO	3
1.1. Identificación del problema	3
1.2. Planteamiento de la hipótesis	3
1.3. Fijación del objetivo	3
1.4. Diseño de la investigación	4
1.5. Aprobación o no aprobación de la hipótesis	6
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES	7
2.1. Administración de recursos humanos	7
2.1.1. Concepto	7
2.1.2. Funciones específicas	8
2.2. Reclutamiento de personal	13
2.2.1. Concepto	13
2.2.2. Proceso de reclutamiento	13
2.2.3. Requisitos de un buen reclutador	19
2.3. Selección de personal	23
2.3.1. Concepto	23
2.3.2. Principios	23
2.3.3. Técnicas	25

2.4. Beneficios del reclutamiento y selección	31
2.4.1. Organizacionales	32
2.4.2. Sociales	33
2.4.3. Económicos	33
2.5. Calidad total	33
2.5.1. Antecedentes	33
2.5.2. Concepto	36
2.5.3. Características	40
2.5.4. Principios	43
CAPÍTULO 3. MODELO PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	 50
3.1. Diseño conceptual	50
3.2. Diseño estructural	52
3.3. Diseño operacional	53
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a un mundo globalizado, de cambios muy acelerados y altamente competitivos, las exigencias de los mercados, tanto nacionales como internacionales, se hacen cada vez más fuertes, se piden bienes y servicios de calidad que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

El camino para hacerle frente a este medio tan competitivo es administrando con calidad total, siendo el individuo el recurso principal para lograr la calidad, ya que ésta no se obtiene sólo a través de equipos modernos, maquinaria sofisticada, grandes capitales o instalaciones adecuadas, sino también, mediante un cambio de actitud de los recursos humanos a todo nivel y fundamentalmente de los directivos; si están dispuestos a proporcionar su esfuerzo haciendo de la calidad un hábito personal la organización crecerá, de lo contrario se detendrá.

El empresario, en su mayoría, le ha dado poca importancia en sus estrategias de crecimiento al recurso humano, se ocupa más por aumentar sus volúmenes de producción y ventas e incrementar sus utilidades, que por la capacitación y desarrollo de sus trabajadores. Debe cambiar sus esquemas tradicionales y comprender que la calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas; por ésta razón, es necesario contar con un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total para que sirva como guía de trabajo y se coloque a la gente adecuada en el puesto adecuado para que pueda identificarse con su trabajo y lo desempeñe eficientemente.

En el primer capítulo se especifica el método de investigación aplicado para la realización del presente trabajo con, la identificación del problema, el planteamiento de la hipótesis, fijación de objetivos, diseño de la investigación y la aprobación o no aprobación de la hipótesis.

En el segundo capítulo hablaremos de la administración de recursos humanos y de las funciones que la integran, se detalla la función de reclutamiento y selección de personal explicando cuál es su proceso, principios y técnicas que deben aplicarse y sus beneficios organizacionales, sociales y económicos.

También abordamos el tema de la calidad total, ya que es indispensable que se conozcan y entiendan las características y principios de esta filosofía administrativa por todos los miembros de la empresa.

En el tercer capítulo se presenta el modelo propuesto para el reclutamiento y selección de personal que contiene: el diseño conceptual que explica la herramienta administrativa que se utilizó en el modelo, el diseño estructural que muestra la interrelación entre los insumos, proceso y salidas del sistema selectivo y el diseño operacional donde se elaboró un manual de procedimientos a través del cuál va a funcionar nuestro modelo.

CAPÍTULO 1

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

La investigación es un proceso compuesto por una serie de etapas que se enlazan entre sí para que las anteriores sirvan como base a la siguiente; no se puede omitir ni alterar su orden, por ello tenemos que aplicar el método científico en donde debemos seguir ordenada y rigurosamente el proceso para obtener información válida y confiable con el fin de explicar, describir y predecir las relaciones y el comportamiento entre fenómenos naturales.

La aplicación del método científico a nuestra investigación nos proporcionará información objetiva, precisa y certera.

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿El inadecuado procedimiento de reclutamiento y selección de personal, provoca la falta de desarrollo y crecimiento en la organización?

1.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La implantación de un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total, proporcionará una adecuada integración de los recursos humanos y con esto el desarrollo y crecimiento de la organización.

1.3. FIJACIÓN DEL OBJETIVO

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización.

1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es la estrategia que debemos seguir para alcanzar nuestro objetivo, es el curso de acción que señala lo que hay que hacer para darle solución al problema y estar en posición de apoyar o no la hipótesis formulada.

El tipo de investigación para el problema del presente estudio es la investigación no experimental porque no hay manipulación deliberada de las variables.

“La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”¹

No se construyen situaciones, éstas ya existen, las variables independientes ya han ocurrido no tenemos control directo sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

En una investigación no experimental los sujetos ya pertenecían a un grupo determinado, no se asignan al azar, se da por autoselección.

Nuestro estudio es transeccional porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único.

Es descriptivo porque presenta un panorama del estado en que se encuentran las variables.

¹ Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 189

Determinación de la muestra

La determinación de la muestra consiste en elegir un grupo representativo (subconjunto) de la población para ser estudiado; para esto se cuenta con dos tipos de muestra:

La muestra probabilística donde todos los elementos de la población (conjunto definido en sus características) tienen una misma posibilidad de ser elegidos.

En la muestra no probabilística *“la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”*²

Este tipo de muestras no se hace en base a fórmulas de probabilidad, depende de las decisiones del investigador.

El tipo de muestra utilizado en el presente trabajo es la no probabilística.

² *Ibíd.* Pág. 213

Variables

“Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”³

Variables independientes

La variable independiente es la causa en una relación entre variables. Nuestra variable independiente es la siguiente:

La implantación de un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total.

Variables dependientes

La variable dependiente es el efecto provocado por dicha causa. Nuestra variable dependiente es la siguiente:

- La integración de los recursos humanos
- El desarrollo y crecimiento de la organización

1.5. APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con fundamento en la información obtenida en la investigación del presente estudio, la hipótesis es aprobada, ya que la organización que cuente con un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total, logrará una mejor integración de sus recursos humanos, provocando con ello su crecimiento y desarrollo.

³ Ibidem. Pág. 77

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1. CONCEPTO

Para lograr el desarrollo de las organizaciones es necesario que éstas administren adecuadamente los recursos con los que cuenta, pues ello conducirá a mejores niveles de productividad y a su óptimo aprovechamiento.

Toda empresa para alcanzar sus objetivos requiere de una serie de recursos materiales, técnicos y humanos, siendo éstos últimos los más valiosos, porque no solamente comprende el esfuerzo o la actividad humana, también considera conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades que son determinantes en los avances, logros y errores así como en el perfeccionamiento, diseño y empleo de los recursos materiales y técnicos.

Conceptualizamos a la administración de recursos humanos como el proceso a través del cual se obtienen, conservan, desarrollan y evalúan los conocimientos y esfuerzos de los miembros de una organización.

Lo consideramos como un proceso porque constituye un conjunto de fases o etapas que se interrelacionan para llevar a cabo una adecuada previsión, planeación, integración, organización, dirección y control del recurso humano en forma integral.

2.1.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS

La razón por la cual existe la administración de recursos humanos, es para mejorar la aportación de éstos a la productividad de la organización, llevando a cabo una serie de actividades que los hagan más eficientes y efectivos.

Cada empresa dependiendo de su tamaño, giro y estructura determinará el número de sus funciones; tal vez el nombre de éstas difiera entre una compañía y otra, pero los fundamentos son los mismos.

Las funciones que a continuación enunciamos son indispensables para el logro de los objetivos organizacionales, sociales e individuales.

- 1.- Planeación de recursos humanos
- 2.- Contratación y empleo
- 3.- Capacitación y desarrollo
- 4.- Sueldos y salarios
- 5.- Relaciones laborales
- 6.- Servicios y prestaciones
- 7.- Higiene y seguridad industrial

A continuación se dará una breve explicación de las actividades que se realizan en cada función.

1.- Planeación de recursos humanos

- a) **Inventario de recursos humanos.** Mantiene actualizado el potencial humano con que cuenta la organización, nos proporciona información acerca de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, actitudes y nivel de eficacia, entre otros factores, de cada

trabajador. El objetivo de tener un inventario es para cubrir los puestos vacantes que se presenten, identificar promociones y ascensos y planear cursos de capacitación

- b) Auditoría de personal. La auditoría es un examen minucioso de los objetivos, políticas, sistemas, controles y programas que aplica recursos humanos, y su finalidad es medir la efectividad de éstos.

2.- Contratación y empleo

- a) Reclutamiento. Se encarga de buscar y atraer a los candidatos idóneos para cubrir las vacantes que se presenten.
- b) Selección. Analiza las habilidades y capacidades de los candidatos reclutados para elegir al que tenga mayor potencial para desempeñar mejor un puesto.
- c) Contratación. La contratación es un acuerdo entre el trabajador y la organización donde se especifican las condiciones en las cuales se prestará el servicio personal subordinado y la forma en que será remunerado.
- d) Inducción. Proporciona al nuevo empleado toda la información necesaria de la empresa y de su puesto, para lograr su rápida incorporación e identificación con ésta, su jefe inmediato y compañeros.
- e) Promoción, transferencias y ascensos. Ubica a los trabajadores donde puedan utilizar mejor su capacidad y habilidad, para ocupar puestos mejores.

3.- Capacitación y desarrollo

- a) Entrenamiento. Desarrolla las capacidades y potencialidades del trabajador para alcanzar los estándares establecidos.
- b) Capacitación. Proporciona nuevos conocimientos tanto técnicos, científicos y administrativos a los empleados para su crecimiento personal y profesional y poder asumir funciones más complejas.
- c) Desarrollo. Se ocupa de la formación de la personalidad en cuanto a carácter, hábitos, educación de la voluntad y capacidad de dirigir, entre

otros factores, estos conocimientos llevarán al trabajador a satisfacer sus aspiraciones de progreso.

4.- Sueldos y salarios

- a) **Análisis y Valuación de puestos.** Da a conocer con precisión lo que cada empleado hace, y las aptitudes que requiere para hacerlo bien; la descripción del puesto nos detalla el conjunto de tareas, responsabilidades y obligaciones de cada cargo.
- b) **Calificación de méritos.** Evalúa el desempeño de cada empleado de acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al cumplimiento y responsabilidades de cada puesto.
- c) **Remuneración.** Se encarga del pago justo y equitativo de acuerdo a la carga funcional, se basa en los tabuladores sobre valuaciones de puesto y en encuestas de salarios del mercado de trabajo.

5.- Relaciones laborales

- a) **Comunicación.** Promueve los sistemas, medios y climas adecuados para transmitir y recibir información, datos, ideas y opiniones para un mejor entendimiento y acuerdo común.
- b) **Contrato colectivo de trabajo.** Son los convenios que la empresa tiene con un sindicato para establecer las condiciones sobre las cuales el trabajador obrero prestará sus servicios.
- c) **Disciplina.** Desarrolla, implementa y mantiene reglamentos de trabajo para crear un clima laboral armónico.

6.- Servicios y prestaciones

- a) **Actividades recreativas.** Desarrolla programas sociales para el esparcimiento del personal, con objeto de elevar su moral y preservar sus condiciones físicas y mentales.
- b) **Prestaciones.** Son aportaciones financieras que incrementan el salario nominal del empleado, éstas pueden ser en dinero o especie y representan un ingreso y/o ahorro.

7.- Higiene y seguridad industrial

- a) Campañas de higiene y seguridad. Al buscar los trabajadores bienestar y seguridad en su empleo, la organización debe ofrecer y mantener instalaciones adecuadas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales protegiendo de esta forma, su integridad.
- b) Ausentismos y accidentes. Seguridad industrial se encarga de difundir las reglas y procedimientos para evitar, reducir y controlar los accidentes de trabajo y por consecuencia los ausentismos provocados por éstos.
- c) Servicio médico. Es una disposición legal emitida por la secretaria del trabajo; y señala que toda empresa debe practicar un examen médico de admisión al personal de nuevo ingreso, así como exámenes periódicos para verificar su estado de salud protegiéndole de enfermedades profesionales que provocarían un bajo rendimiento en el desempeño de su trabajo.

Para obtener resultados óptimos en la administración del recurso humano, es fundamental no perder de vista que los trabajadores al formar parte de una organización buscan satisfacer sus necesidades no solo económicas, sino también sociales.

Las empresas cuando planean su crecimiento no solo deben preguntarse: cuánto capital será necesario, cuál será la estrategia de crecimiento o que tecnología les permitirá lograr sus metas; además deberán preguntarse, cuál va a ser la forma de hacer crecer a su gente para contribuir a la productividad y crecimiento de ésta.

La función de servicio del departamento de recursos humanos

La función del departamento de recursos humanos es proporcionar un servicio, el cual consiste en ayudar a empleados, jefes y directivos a lograr sus metas trabajando en forma más eficiente, les da asesoramiento a través de sus conocimientos especializados.

Recursos humanos no tiene la autoridad lineal (cuando es ejercida por un jefe sobre una persona) para dirigir a otros departamentos, pero sí tiene autoridad staff (conocimientos especializados, técnicos o profesionales) para apoyarlos en su labor del desempeño cotidiano, así como de las condiciones laborales de su personal.

Los gerentes de línea son los responsables directos de las decisiones que tomen respecto a sus subordinados, recursos humanos únicamente los asesora y trata de influir para que tomen la mejor decisión en beneficio de ambos y de la compañía.

La administración de recursos humanos no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; si bien, se encarga de elaborar, políticas, programas, procedimientos, sistemas y técnicas para realizar eficientemente las actividades propias de dicha función, ya tratadas en el punto anterior como la selección, inducción, capacitación y seguridad industrial entre otras, también concierne a todo funcionario con personal a su cargo participar activamente en su desarrollo y aplicación.

Tanto la autoridad de línea, como el departamento de recursos humanos tienen el compromiso de la productividad del personal y de la calidad del entorno laboral, con una mayor cooperación y disposición de trabajar en equipo y una actitud de respeto y confianza donde la asesoría sea buscada y no impuesta, se puede proporcionar un servicio de calidad.

Si los ejecutivos con personal a su cargo no aceptan su responsabilidad, las actividades de recursos humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente. Deberán continuar participando en la planeación de recursos humanos, en la selección, capacitación, desarrollo, evaluación y compensación de sus empleados, aunque en la organización exista gente especializada en esas áreas.

Tanto los gerentes de línea como los de recursos humanos deben buscar objetivos comunes en cuanto al manejo de los empleados para tratar de evitar conflictos que afecten al clima laboral de la empresa.

2.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

2.2.1. CONCEPTO

Como parte integral de la administración de recursos humanos, se encuentra la función de reclutamiento, cuyo objetivo es cubrir oportunamente las necesidades del elemento humano requeridas por la organización para contar con una fuerza laboral adecuada en todos los puestos y niveles jerárquicos.

Al reclutamiento lo conceptualizamos como la búsqueda y atracción de candidatos con el suficiente potencial y capacidad para desempeñar un puesto en la empresa.

El encargado de reclutamiento de personal debe obtener determinado número de personas para proveer al proceso selectivo de aspirantes idóneos que reúnan los requisitos para ocupar en puesto vacante.

2.2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para saber dónde, como y con qué características debemos buscar e interesar a los candidatos, se siguen básicamente los siguientes pasos:

- 1.- Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto.
- 2.- Identificación de las fuentes de abastecimiento
- 3.- Determinación de los medios de reclutamiento

1.- Determinación de las características mínimas necesarias para el correcto desempeño del puesto.

Antes de reclutar personal, es primordial conocer y estudiar con detenimiento el puesto a cubrir, para obtener un adecuado perfil de éste y poder especificar claramente los requisitos que deberá cubrir el aspirante.

Para que la labor del reclutador sea más eficiente, deberá apoyarse en el análisis de puestos, dicho documento le proporcionará toda la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto con respecto a los factores de escolaridad, experiencia, habilidades y condiciones de trabajo entre otros, que determinan las características personales que requiere de su ocupante.

Si se consulta el análisis de puestos de la compañía, habrá más posibilidades de conseguir candidatos que puedan desempeñar con éxito su trabajo.

Tomando en cuenta que el reclutamiento es una función staff (servicio) y por lo tanto depende de las decisiones de línea en cuanto a la necesidad de personal, la búsqueda de candidatos empieza en el momento en que el área requisitante le genera el formato de requisición de personal a reclutamiento y selección, indicando en forma breve los requisitos del puesto y características del candidato así como motivos que la ocasionan, si es puesto de nueva creación, por despidos, renunciaciones, incapacidades, promociones o transferencias.

Una requisición de personal no contiene la suficiente información del perfil del puesto, por ello es necesario consultar el análisis de puestos.

2.- Identificación de las fuentes de abastecimiento

Al hablar de fuentes nos referimos al lugar donde podemos encontrar el personal apropiado; existen fuentes de abastecimiento internas y externas, complementándose ambas, ya que al hacer uso de las primeras estamos considerando candidatos ocupados únicamente en la organización siendo factible una promoción o transferencia por lo que su puesto tendrá que ser reemplazado por un reclutamiento externo.

Fuentes internas

Son los trabajadores que se encuentran dentro de la empresa y se convierten en aspirantes a ocupar el puesto vacante, esto motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse. En estas fuentes podemos localizar a:

- Los trabajadores de la propia organización

Es una gran motivación para los miembros de una organización el que se les considere para una promoción. Por medio del inventario de recursos humanos podemos obtener información del potencial existente de personal que siempre espera una oportunidad; para que ésta se dé hay que tener previo conocimiento del candidato propuesto y la seguridad que es el elemento adecuado. Primeramente debemos indagar los resultados obtenidos en las pruebas de selección a su ingreso, sus evaluaciones del desempeño, los avances que obtuvo en los programas de capacitación y el análisis de puestos, tanto el actual como el de su cargo anterior y evaluar las diferencias para estimar si es conveniente su promoción o transferencia.

- Sindicatos

Los sindicatos constituyen un gremio donde se encuentra bastante mano de obra afiliada, resultan de bastante utilidad para localizar técnicos, obreros especializados, plomeros y carpinteros entre otra numerosa mano de obra calificada.

- Recomendaciones de los empleados

Es una de las fuentes de más amplia cobertura, la recomendación y presentación de personal por los propios empleados nos genera menos gastos, ya que en algunas ocasiones ya no utilizamos las fuentes externas y más tratándose de personal especializado que muy difícilmente se encuentra. Son de gran utilidad las propuestas de los conocidos porque se emplea menos tiempo en la búsqueda de candidatos y se efectúa una contratación más rápida.

Fuentes externas

Son todos aquellos lugares fuera de la empresa donde podemos encontrar los recursos humanos necesarios. Dentro de las fuentes externas podemos considerar las siguientes:

- **Bolsas de trabajo**

Son de gran provecho para la organización porque a la vez que reciben información condensada de los datos personales y curriculares de los aspirantes a través de un boletín emitido semanal o quincenalmente, ésta proporciona a la bolsa de trabajo sus requerimientos de personal los cuales pueden ser consultados en la carpeta de vacantes por los solicitantes, facilitando de esta forma la comunicación de la demanda con la oferta de trabajo y viceversa.

- **Agencias de colocación**

La función de las agencias de colocación es presentar candidatos idóneos para su contratación, mediante una previa selección de los mismos, aplicándoles exámenes psicométricos y estudios socioeconómicos; a la empresa únicamente se le presentan los resultados para que tome la decisión.

- **Agencias de personal a nivel ejecutivo**

Las personas que reclutan en estas agencias son mejor conocidas como “cazadores de cabezas” (Headhunter) y se dedican a buscar candidatos de alto nivel ejecutivo contactándolos con las compañías solicitantes, a cambio de una cuota determinada por parte de éstas. Es gente con una gran habilidad para conseguir recursos humanos muy específicos en el mercado de trabajo, precisamente porque son muy cotizados se dirigen a indagar entre las empresas, inclusive del mismo giro para conseguir llenar sus vacantes.

- **Instituciones educativas**

Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas conforman un valioso directorio, logrando captar elementos con gran potencial al obtener información fidedigna sobre sus antecedentes académicos y desempeño, también representa menos inversión ya que al ser recién egresados o aún estudiantes van adquirir experiencia laboral y conocimientos dentro de la misma empresa. Los reclutadores no se limitan a colocar avisos en las escuelas, también imparten conferencias y seminarios con catedráticos y alumnos con objeto de dar a conocer sus objetivos, estructura y oportunidades de trabajo que ofrece.

- **Contactos con otras empresas**

El contacto interempresas busca una mayor cooperación y beneficio mutuo para ambas a través de juntas de intercambio donde se reúnen los reclutadores de diversas compañías presentando su relación de vacantes así como de candidatos disponibles que no pudieron ocupar por políticas de edad o parentesco, por reajuste o reducción de trabajo, pero que pueden recomendar o sugerir a otras empresas. Esta fuente nos proporciona un buen abastecimiento de recursos humanos.

- **Candidatos espontáneos**

Generalmente los aspirantes espontáneos eligen aquellas empresas que cuentan con cierto prestigio y que ven la posibilidad de trabajo en un futuro. Acuden personalmente sin previa cita y pueden ser entrevistados o únicamente recibirles su curriculum vitae en caso que lo lleven o darles una cita para que llenen una solicitud y considerarlos posteriormente en alguna vacante.

3.- Determinación de los medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para interesar y atraer a los candidatos hacia la organización; a través de los medios podemos comunicarnos con las fuentes de reclutamiento.

Los medios de comunicación que se usan frecuentemente dentro del reclutamiento de recursos humanos son los siguientes:

- **La requisición de personal al sindicato**

La requisición es un documento que se hace por escrito al sindicato contratante conforme a la cláusula de admisión que tiene éste con la empresa. La cláusula contiene entre otros puntos: los requisitos que debe reunir el candidato, plazo para cubrir la vacante y cantidad mínima de solicitantes a enviar.

- **La solicitud oral o escrita (por tablero) hecha a los trabajadores.**

El uso de este medio es muy positivo, por la razón de que los trabajadores se sienten motivados por pedirles sugerencias de personas que ellos conocen. Es conveniente hacerlo personalmente, porque podemos percibir de inmediato la forma en como lo recomienda; pero también se obtienen buenos resultados por medio de los

tableros de información ya que éstos se encuentran en lugares muy visibles donde todo el personal de la empresa se puede enterar de nuestra solicitud. Este medio también se utiliza para reclutar internamente, ya que antes de acudir a fuentes externas, primero damos a conocer el puesto vacante y los requisitos necesarios para cubrirlo colocando el anuncio en los tableros.

- **La carta y el teléfono**

Es uno de los medios más usados para comunicarnos con las fuentes de abastecimiento para intercambiar información, aclarar y complementar datos.

- **La radio y televisión**

Este medio es recomendable sólo para personal muy calificado con características muy específicas donde se espera que no habrá demasiados solicitantes, ya que en caso contrario podemos atraer bastantes candidatos que en su mayoría no reúnan los requisitos.

- **Folletos y boletines**

Los folletos son editados por las empresas que buscan personal calificado y los envían principalmente a las universidades y escuelas técnicas; proporcionan información acerca de sus actividades, artículos que produce, beneficios que ofrece, posibilidades de empleo y tipo de trabajo a desempeñar. Los boletines los editan las bolsas de trabajo para las compañías y su contenido son los historiales de trabajo, sueldos, nivel escolar y experiencia de los solicitantes de empleo.

- **Avisos en la puerta de la calle**

Al poner este tipo de avisos debemos tomar en cuenta la ubicación de la organización, si no es fácil su visualización y acceso no habrá resultados en cuanto a rapidez; por lo común son utilizados para cargos de bajo nivel por ser éstos más estandarizados, encajando en una gran cantidad de personas.

2.2.3. REQUISITOS DE UN BUEN RECLUTADOR

La figura del reclutador es de suma importancia, sus actitudes influyen determinadamente en el éxito o fracaso de su trabajo; actitudes como la ironía, el sarcasmo, interrupciones constantes, apatía, descortesía, y hostilidad entre otras, provoca en el entrevistado una sensación de malestar e inseguridad y se siente desmotivado para continuar con el proceso selectivo, implicando un riesgo de perder candidatos valiosos por una inadecuada atención desde el principio; el ambiente en que son recibidos y la forma en que son tratados contribuye a que se formen una buena o mala impresión de la organización.

Al referirnos a la figura del reclutador también nos referimos al encargado de selección, ya que generalmente estas funciones las lleva a cabo la misma persona.

Consideramos básico para un buen reclutador, que reúna los siguientes requisitos:

- Conocer el mercado de recursos humanos
- Capacidad para entender los trabajos realizados por otros puestos
- Asimilar la filosofía organizacional
- Adoptar una actitud más humana

Conocer el mercado de recursos humanos

Es esencial tener conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo, de la competencia y de las ramas industriales similares a la empresa para utilizar las fuentes de reclutamiento más convenientes.

Debe conocer el mercado existente de recursos humanos en cuanto a nivel y especialización de solicitantes, ya que mientras para unos puestos en los cuales se requiere una escolaridad elemental hay exceso de demanda, para otros existen grandes carencias de personal altamente calificado.

Teniendo bien identificado el mercado de trabajo, puede localizar con mayor

rapidez la mano de obra calificada y especializada, técnicos, supervisores y ejecutivos, entre otros.

También debe poseer habilidad para detectar candidatos reales y potenciales, siendo los primeros aquéllos que están buscando trabajo, y los segundos los que no están interesados en cambiar de empleo pero que pueden ser promovidos, encontrándolos tanto en la misma como en otra empresa.

Capacidad para entender los trabajos realizados en otros puestos

Es conveniente que el reclutador mantenga relaciones armónicas con las demás áreas de la empresa (autoridad lineal) para lograr un buen nivel de colaboración y una comunicación más abierta que facilite saber en todo momento lo que un departamento requiere de otro. Capacidad para comprender las tareas realizadas por los diversos puestos y reconocer las habilidades necesarias para un buen desempeño de éstas, si no sabe a quién o quienes está buscando probablemente no reconocerá al candidato adecuado cuando se presente.

Existe una enorme gama de diferencias individuales tanto físicas (estatura, peso, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia) que hacen que las personas se comporten diferente y difieran en su capacidad para aprender una labor, y en su nivel de realización después del aprendizaje; el reclutador debe tomar conciencia de estas diferencias para evitar desperdicio humano, asignando trabajos que por su naturaleza física y psicológica no desempeñará eficazmente.

Saber cuales son las expectativas de los jefes de las áreas requisitantes, sus objetivos, políticas, estilo de dirigir a su personal, en suma, sus necesidades; es primordial para identificar los puestos solicitados, y de esta manera reconocer cuando no se proporciona la información adecuada.

Hay una gran tendencia por parte de los gerentes de línea, a pedir requisitos que no tienen ninguna relación con el desempeño necesario del puesto, debido al desconocimiento de éste; en ese momento es donde intervine la labor de asesoría del reclutador y su habilidad para llegar a un acuerdo con el área solicitante acerca del

personal que debería tener del que le gustaría tener, y de las características indispensables de las deseables.

Una comunicación abierta con los requisitantes permite comprender el tipo de actividades que desempeñará el futuro empleado, permitiéndole al reclutador identificar plenamente el puesto vacante y escoger al candidato idóneo.

Asimilar la filosofía organizacional

Una adecuada selección debe garantizar cierto grado de uniformidad en la cultura individual del personal, conocer la filosofía, valores y principios de la organización, permiten no perder de vista los objetivos generales y departamentales, ya que por lo regular la elección se hace teniendo en mente un puesto específico.

Para dar un servicio óptimo, primero que todo es fundamental conocer la misión empresarial, entendiendo y asimilando que ésta, no es únicamente generar utilidades sino ayudar a la gente a vivir con dignidad brindándole trabajos satisfactorios, y precisamente el reclutador tiene la gran responsabilidad social de contribuir con su función, apoyando a candidatos que abracen los valores instituidos en la empresa.

El criterio del reclutador tiene que estar fundamentado en los valores y principios de la empresa, para recibir candidatos prometedores que caigan fuera de los rangos, como bajo nivel de experiencia y grado académico; pero con una actitud abierta al cambio y desarrollo. Es conveniente asegurar que quienes sean aceptados tengan los valores básicos que les permitan sentirse integrados y aportar lo mejor de ellos.

El hacer preguntas solo para confirmar el contenido de la solicitud no conduce hacia el objetivo de la misma, hay que cuestionar y examinar para evaluar mediante preguntas específicas la compatibilidad de la personalidad del aspirante con la filosofía de la empresa, ignorar este hecho nos conduce a perder gente valiosa, siendo ejemplo de esto, aquéllos que son contratados por sus éxitos en trabajos anteriores e ideas innovadoras y resulta que al poco tiempo renuncian por no adaptarse a una cultura tradicional, o lo contrario, que sea renuente al cambio en procesos de transformación.

Adoptar una actitud más humana

Cuando las políticas de la dirección se ocupan del factor humano, se ofrece un mejor ambiente para el desarrollo de la entrevista, hay una buena disposición de ánimo y cortesía en la actitud del reclutador.

El contar con una oficina privada y confortable donde únicamente se encuentren entrevistador y entrevistado para evitar ruidos e interrupciones, con una ubicación funcional y accesible evitando atravesar por las áreas de trabajo, ayudan a crear una atmósfera agradable para ofrecer un mejor servicio.

La actitud del reclutador es de gran trascendencia, ya que trata con los recursos emocionales, con valores y aspiraciones que son los individuos y si no son tratados en la forma adecuada se provoca en ellos sentimientos de frustración, rencor y baja autoestima; aunque no sean contratados hay que dejarles una buena imagen a través de una actitud favorable de cortesía, enviando a su domicilio una carta de agradecimiento por su tiempo y esfuerzo o comunicarse por teléfono explicando los motivos de rechazo.

Lo que se espera del reclutador, es su gran habilidad para colocar a los entrevistados en forma cómoda, mantener buen contacto, escuchándolo atentamente y demostrándole interés por lo que dice para obtener la información deseada.

Si bien, es muy importante recibir al candidato en un ambiente físico confortable (oficina privada, limpia y sin interrupciones) es más significativo crear un ambiente de aceptación recíproca donde la actitud del reclutador sea cordial y amistosa desde el momento en que los recibe, su actitud trasluce aprobación o rechazo. Tiene el compromiso de representar a su empresa y dejar una imagen agradable y humana.

Actitudes como la ausencia de preconcepciones personales, autocorrección, objetividad, respeto por los candidatos y la honradez, permiten percibir las diferencias individuales detectando fácilmente las características del candidato con los requisitos del puesto; actitudes como estas recuperan lo humano del trabajo.

2.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

2.3.1. CONCEPTO

“ Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”⁴

Elegir a la persona adecuada entre un grupo de candidatos, obtenida en el proceso de reclutamiento, implica una serie de pasos que se emplean para decidir quienes serán contratados.

Es un proceso que lleva tiempo porque tienen que aplicarse determinadas técnicas a los solicitantes; por medio de éstas podemos saber quienes son los adecuados para desempeñar el puesto vacante, y que de acuerdo a su capacidad y habilidad encuentren su realización y desarrollo en éste.

Como mencionamos anteriormente, esta función no es exclusiva del departamento de reclutamiento y selección, es indispensable la participación de las áreas requisitantes, son parte del proceso, lo tienen que conocer y comprender para que no juzguen ciertas actividades como innecesarias y se lleve a cabo adecuadamente.

2.3.2. PRINCIPIOS

Para llevar a cabo eficientemente la selección, la persona encargada de ésta, debe guiarse por tres principios básicos:

⁴ Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Pág. 257

- Colocación
- Orientación
- Ética profesional

Colocación

El reclutamiento nos proporciona un grupo idóneo de candidatos, pero solo tiene que ser elegido uno, el que más se apegue al perfil del puesto buscado; pero no por ello se tiene que rechazar rotundamente a la demás gente que presentó solicitud, porque si no fue apto para esa tarea específica es factible que para otra si lo sea, en virtud de que sus habilidades y conocimientos se pueden tomar en cuenta para vacantes posteriores

Orientación

La selección contribuye a cumplir con el objetivo social de la empresa, ya que no solo se puede estar rechazando candidatos para aumentar aún más el número de desempleados, hay que dirigirlos a otros posibles empleos. Es obligación profesional explicarles la razón por la cual no fueron aceptados y darles una orientación con sugerencias, recomendaciones y opciones que los ayuden a su desarrollo personal.

Ética profesional

La ética es un valor indispensable en todas las acciones y decisiones de la persona encargada de reclutamiento y selección, requiere del conocimiento de si mismo y de una autocrítica que le permita evaluar sus éxitos y limitaciones para eliminar prejuicios personales, evitando la tendencia a clasificar al candidato como pésimo o excepcional y ser más objetivo al valorar a los aspirantes a ocupar un puesto.

La actitud de quien selecciona, interviene en gran medida para facilitar el ingreso de candidatos con potencial o con influencias negativas, de modo que el comportamiento de éstos resulte renuente a las políticas de personal, por sentirse seguros de ser contratados de forma especial, ya sea por favores, recomendaciones o por algún tipo de gratificación u obsequio.

Su labor implica una gran responsabilidad profesional, ética y humana, sus acciones trascienden y pueden afectar la vida del candidato; si es rechazado o colocado en un puesto para el cuál no tiene habilidades o es mayor su capacidad provocando frustraciones en éstos

2.3.3. TÉCNICAS

Las decisiones tomadas durante el proceso selectivo deben estar fundamentadas sobre técnicas estructuradas, siguiendo un procedimiento científico, que nos proporcione información objetiva, precisa y certera para realizar mejores contrataciones.

Las causas de una mala contratación pueden ser por una entrevista y preguntas inadecuadas, venta exagerada de expectativas sobre la carrera profesional, sueldos y prestaciones de la compañía y referencias no verificadas, entre otras. Para evitar que esto suceda, es preciso utilizar las técnicas de selección.

Las técnicas que se emplean para la selección de personal son las siguientes:

- 1.- La solicitud de empleo
- 2.- La entrevista
- 3.- Pruebas psicológicas y de conocimientos
- 4.- Examen médico de admisión
- 5.- Estudio socioeconómico
- 6.- Decisión final

- 1.- La solicitud de empleo

La forma de solicitud de empleo es un documento que nos proporciona información básica del candidato, acerca de sus datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, situación familiar, asociaciones o clubes a que pertenece, pasatiempos y referencias, a fin de identificarle adecuadamente.

El contenido del formato variará en función del tamaño y tipo de empresa, deberá ser diseñada de acuerdo con sus propias necesidades e incluir preguntas que sean de utilidad y eliminar aquellas que sean innecesarias para captar únicamente la información que sea de interés para la compañía.

Otro documento que se usa para pedir empleo es el curriculum vitae el cual contiene los datos personales del candidato, su experiencia laboral, su formación académica, cursos y sueldo deseado; generalmente es presentado por profesionistas y debe ser un complemento de la solicitud.

Es conveniente que se lleve a cabo una adecuada planeación para la recepción de los candidatos que se presentarán a llenar una solicitud de empleo, una vez que han sido reclutados, ya que la forma en como se realice esta recepción inicial le dará la pauta al solicitante para formarse una opinión de la organización.

Es fundamental el lugar donde sean recibidos los solicitantes, ya que el ambiente físico tiene una gran influencia sobre éstos, hay que tratar de contar con una sala de espera bien iluminada, ventilada, limpia, ordenada, con suficiente mobiliario, ubicación accesible y de rápida identificación que reduzca en lo posible las incomodidades.

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta, es informar a todo el personal que esté involucrado en la recepción de los aspirantes, desde el vigilante de la puerta hasta la secretaria, para que sean recibidos cordialmente.

Es importante que se vaya creando un ambiente propicio durante el tiempo de espera para la entrevista, de tal forma que disminuya la angustia y tensión del candidato y obtengamos una mayor colaboración por parte de éste. Recordemos que la solicitud es una guía para el entrevistador, ya que orienta sus preguntas a puntos concretos de interés y si el aspirante no está en un lugar tranquilo y confortable para llenar su solicitud de empleo lo más probable es que la información contenida en ésta sea pobre o con errores por la falta de un lugar y ambiente adecuados.

2.- La entrevista

La entrevista es una forma de comunicación entre el entrevistado y entrevistador, donde ambos intercambian información con objeto de tomar una decisión. Debe tener toda la apariencia de una conversación relajada para que el entrevistador obtenga los datos que necesita.

Se podría pensar que es una técnica muy sencilla, pero para realizarla en forma adecuada se requiere de constante práctica para sensibilizar al entrevistador y captar datos importantes a través de ademanes, posturas y gestos del entrevistado que en ocasiones no se consiguen verbalmente.

Existen dos tipos de entrevista, la inicial o preliminar que es el primer contacto personal del entrevistado, es de carácter superficial, se checa si el candidato reúne los

requisitos para ocupar la vacante, tomando en cuenta factores como: apariencia, facilidad de palabra y habilidad para relacionarse, entre otros; se le informa a su vez la naturaleza del puesto, horario, sueldo y prestaciones para que nos diga si esta interesado y continuar con la siguiente etapa del proceso.

El otro tipo de entrevista es la formal o profunda y se lleva más tiempo, es más detallada y se avalúan aspectos de personalidad, intereses, planes a corto y largo plazo, situación familiar, lo que espera de la empresa, su jefe y compañeros de trabajo, entre otros. Se acostumbra realizarla después de los exámenes psicológicos para comprobar la veracidad de la información y tomar una decisión.

La estructura de la entrevista puede ser dirigida y no dirigida, en la primera únicamente son preguntas y respuestas sobre aspectos bien específicos, se coloca al entrevistado en una actitud pasiva; la segunda da mayor libertad de expresión manifestando la personalidad del entrevistado dejándolo hablar durante algún tiempo para después, guiar el entrevistador la plática en aquéllos puntos confusos, esto suele conocerse como la técnica del embudo.

El tipo de preguntas y la estructura de la entrevista nos permite pronosticar el desempeño futuro de los candidatos, partiendo de la base de que las personas tienden a repetir los modelos de comportamiento manifestados en el pasado en situaciones similares. Cuando se hacen preguntas hipotéticas o muy generales, se obtienen respuestas que el entrevistador desea escuchar, o el querer ser del mismo, que no es igual al ser en situaciones reales.

La entrevista se divide en las siguientes etapas:

El Rapport

Significa concordancia y simpatía, es la generación de un clima de confianza espontáneo, es tarea del entrevistador propiciarlo con un comportamiento natural para eliminar ansiedades y tensiones del solicitante. Con actitudes cordiales y amistosas se tiene que romper el hielo en la entrevista, hay que evitar los sarcasmos, la ironía e interrupciones.

La Cima

Esta etapa se alcanza cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria en cuanto a historia laboral referente a su desenvolvimiento en el ambiente de trabajo, historia educativa verificando la continuidad en los estudios y promedios obtenidos e historia personal orientada a la relación familiar; concepto que tiene el individuo de sí mismo, indicándonos como son sus relaciones interpersonales. También se toman en cuenta su estado de salud, a que dedica su tiempo libre y sus planes a corto y largo plazo.

El cierre

Es la etapa final, se procura parar sin brusquedad intercalando aspectos más informales y anticipando que está por terminar la entrevista, anunciando que sólo hará una última pregunta. Cuando no es aceptado el aspirante, se le debe orientar hacia otras fuentes de empleo, y hacerle sentir que no fue en vano su tiempo invertido, en caso contrario, si es buen prospecto se le explica el siguiente paso en el proceso selectivo y cuando se le llamara para informarle los resultados.

Concluida la entrevista, es recomendable registrar inmediatamente las impresiones generales sobre el candidato, ya sea en la misma solicitud o en una forma diseñada especialmente para ello tratando de no omitir ningún detalle.

El éxito de una entrevista de selección depende de la preparación y habilidad del entrevistador, si sabe manejar las relaciones humanas podrá guiar eficientemente al entrevistado para obtener la información que necesite.

3.- Pruebas psicológicas y de conocimientos

Con la entrevista de selección se determinan los conocimientos, aptitudes, intereses y rasgos de la personalidad que tiene el candidato entrevistado; así como los requerimientos específicos del puesto; se comparan las características del solicitante con los requisitos exigidos para el cargo, detectando si éste tiene las cualidades suficientes para suponer que actuará con éxito.

Las pruebas psicológicas nos ayudan a hacer una valoración más objetiva de la habilidad y potencialidad del individuo, proporcionándonos información complementaria a la obtenida en la entrevista, de esta forma podemos verificar resultados y comprobar que tan veraz y confiable ha sido la prueba.

Si se pretende seleccionar al mejor candidato y colocarlo en el puesto más adecuado; el instrumento que tenemos que usar son las pruebas mencionadas, en virtud de que miden: habilidades, aptitudes, capacidades, actitudes, personalidad, temperamento e intereses entre otros muchos factores. Cada uno de estos elementos es lo que hace distinto a cada ser humano, y esas diferencias se manifiestan en la manera como desempeñan su trabajo.

Las pruebas de conocimientos determinan el grado de experiencia laboral con que cuenta el examinado de acuerdo a los requerimientos que exige el puesto.

No hay que olvidar que las pruebas no son determinantes por si solas, es una parte complementaria del procedimiento de selección.

4.- Examen médico de admisión

El examen médico nos revela si existe alguna enfermedad contagiosa, si se padece de impedimentos físicos, si hay alguna tendencia a consumir sustancias tóxicas que puedan entorpecer el desempeño del trabajador influyendo considerablemente en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.

Es una medida preventiva para tratar de evitar las enfermedades profesionales, ya que el médico de la empresa, al conocer que tipo de actividades se desempeñarán en cada puesto, puede considerar qué agentes nocivos traerán consecuencia en la salud del aspirante, e indicará de acuerdo a las condiciones físicas del mismo, si puede realizar eficientemente su cargo.

Es obligación de la compañía, verificar la salud de su futuro personal con la práctica del examen médico de admisión y con exámenes médicos periódicos; representa una necesidad legal, económica y social.

5.- Estudio socioeconómico

Con la investigación socioeconómica obtenemos información referente a:

Antecedentes personales. Es todo lo relacionado al candidato en su persona, lo que se refiere a él únicamente como intereses, estado civil, pasatiempos, enfermedades y estudios.

Antecedentes familiares. A efecto de conocer la integración familiar con padres, esposa, hijos y hermanos que pueda repercutir en el rendimiento de su tarea por posibles situaciones conflictivas.

Antecedentes laborales. Se indaga sobre las evaluaciones del desempeño del candidato, en compañías donde trabajó anteriormente para obtener información respecto a sus actitudes, responsabilidad, eficiencia, comportamiento y causas de baja entre otros.

Se verifican sus antecedentes por medio de referencias, con personas que han tenido interrelación con el solicitante, como sus jefes anteriores, compañeros de trabajo, amigos y conocidos.

Situación económica. Nos revela sus condiciones actuales de vida, conociendo aspectos como distribución del presupuesto familiar, propiedades, rentas y nivel de ingresos.

Usualmente estos estudios los realizan agencias especializadas, pues tienen la ventaja de actuar de manera imparcial.

6.- Decisión final

La decisión final la toma el jefe del área requisitante (autoridad lineal) de acuerdo a los resultados que de las diversas actividades del proceso selectivo se obtuvieron de los candidatos finalistas a ocupar la vacante.

La función del departamento de selección, es asesorar a dicha decisión, haciendo una evaluación comparativa de los requerimientos del cargo, con las características de los aspirantes, obtenidas y analizadas con la entrevista, pruebas psicométricas, examen médico y encuesta socioeconómica.

Tomada la determinación de quien será el empleado idóneo para ocupar el puesto y con más posibilidades de desempeñarlo en forma eficiente, se procederá a la contratación del mismo.

Los finalistas quedarán en el archivo o cartera de la empresa para considerarlos en futuras vacantes; es conveniente enviar al domicilio de éstos una carta de agradecimiento por su tiempo y esfuerzo, ya que resulta muy motivador, y representa un gran aliciente el que sientan que sí fueron tomados en cuenta.

Seleccionar al personal adecuado e idóneo, representa un gran desafío, en virtud de que los recursos humanos son intangibles, a diferencia de los recursos técnicos y materiales, éstos no son propiedad de la empresa; los conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, aptitudes y motivaciones, se manifiestan a través del comportamiento de las personas dentro de la organización.

2.4. BENEFICIOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El crecimiento y desarrollo de la organización depende de los recursos humanos que la integran, porque son precisamente éstos, quienes manejan los recursos técnicos y materiales; la manera como hagan uso de ellos, repercutirá en la eficiencia y productividad de ésta. Es por este motivo que el objetivo de la administración de recursos humanos es proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la empresa.

El reclutamiento es la base para conseguir el recurso humano que aporte su esfuerzo y trabajo encauzado a contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, sociales y económicos.

Sabiendo que fuentes de reclutamiento son las más apropiadas y efectivas, podemos proveernos de candidatos idóneos y en cantidad satisfactoria evitando gastos adicionales. Si tenemos pleno conocimiento de dónde y cómo encontrar al personal adecuado a las necesidades de la compañía, tendremos mayor éxito en la selección, en virtud de que captamos a los aspirantes con mayor facilidad y en menor tiempo.

La función básica del proceso selectivo es la evaluación, colocación y orientación de los aspirantes para que puedan desempeñar eficientemente su trabajo.

Precisamente para tener al hombre adecuado en el puesto adecuado, nos auxiliamos de las técnicas que nos conduzcan a una mayor objetividad y menor margen de error, de proporcionar a la organización las capacidades humanas requeridas.

Si no valoramos, al elegir al futuro empleado, factores como aptitudes, cualidades y conocimientos, nos arriesgamos a tomar una decisión en forma intuitiva, provocando una errónea colocación del personal, que tendrá como consecuencia una baja productividad en su trabajo.

Es trascendente el poner una atención esmerada al buen funcionamiento de las actividades de selección, un buen empleado constituye la mejor garantía de que se llevó a cabo en forma adecuada.

Las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal, tienen una gran responsabilidad ética, por la razón de ser un trabajo arduo, que requiere una actitud objetiva, respetuosa y honrada para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos en beneficio de ellos mismos, de la organización y de la sociedad.

Las organizaciones como parte integrante de un sistema, no actúan aisladamente, ya que se ven altamente influenciadas por factores económicos, sociales y tecnológicos, influyendo directamente en la vida del ser humano. Existe una dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y sociedad; es por ésto que un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal nos proporciona los siguientes beneficios:

2.4.1. ORGANIZACIONALES

- Disminuye el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Mantiene buenas relaciones con el mercado de recursos humanos (fuentes externas)
- Atrae candidatos en cantidad y calidad suficiente
- Cubre oportunamente los puestos vacantes
- Se logra la adecuada colocación del personal al puesto
- Mayor control en las necesidades de recurso humano
- Se obtiene un ambiente cordial con las demás áreas de la organización, buscando mejores relaciones de trabajo.
- Se adquiere prestigio y confiabilidad, tanto del medio interno como externo

- Rendimiento y productividad del personal
- Se reducen los índices de rotación
- Incremento en los niveles de satisfacción laboral
- Trabajadores bien elegidos e integrados a sus tareas
- Menos ausentismos y renunciaciones

2.4.2. SOCIALES

- Satisface las demandas de trabajo del mercado de recursos humanos
- Realización y bienestar del trabajador
- Orientación al candidato presentándole alternativas para el mejor aprovechamiento de sus aptitudes.
- Se obtienen bienes y servicios de calidad
- Ayuda a resolver los problemas de desempleo

2.4.3. ECONÓMICOS

- Se reducen gastos en técnicas y métodos utilizados

2.5. CALIDAD TOTAL

2.5.1. ANTECEDENTES

La calidad total surgió en Estados Unidos y se desarrolló en Japón después de la segunda guerra mundial; al ser destruidas sus industrias se provocó una gran carencia de los servicios más indispensables como vivienda, alimentos y vestido. Fue en 1946 cuando se aplicó el control de calidad estadístico en la industria de comunicaciones, ya que las fuerzas norteamericanas desembarcadas en Japón encontraron grandes dificultades para comunicarse hacia el exterior por la calidad tan deficiente del teléfono.

En ese mismo año, ante el gran interés que mostraron los japoneses por el control de calidad, se creó el comité de normas industriales japonesas (NIJ) con base en la ley de normalización industrial para introducir y difundir este movimiento. Poco después se formó la unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) entidad privada que buscaba elevar el nivel de vida de los ciudadanos mediante la fabricación y exportación en grandes cantidades de mercancías de calidad; por lo que en 1949 se estableció un grupo de investigación en control de calidad (GICC) cuyo objetivo era la investigación, difusión y aplicación del control de calidad estadístico en las industrias del Japón.

La GICC se dio a la gran tarea de modificar los métodos estadounidenses y británicos porque no se adecuaban a la situación social del país.

En 1950 el Dr. Edwards Deming, experto reconocido en el campo del muestreo de Estados Unidos, fue invitado por la UCIJ para impartir un seminario de control de calidad estadístico a gerentes e ingenieros. El Dr. Deming fue quien introdujo este sistema a Japón.

Estados Unidos ya tenía cierta práctica en el control de calidad, al ser utilizado en la fabricación de artículos militares de gran calidad y muy económicos. El Dr. Armand V. Feigenbaum lo aplicó en los años 50 en la General Electric de Nueva York; consideraba que debería ser usado por todas las divisiones y grupos de la organización para desarrollar, mantener y mejorar la calidad, produciendo bienes y servicios a bajos costos y con la satisfacción del cliente.

El Dr. Feigenbaum dirigió este movimiento únicamente a especialistas, donde la gerencia era el área especializada y el departamento de control de calidad el área de operación.

El Dr. Deming también expuso en sus conferencias este concepto al dejar que el control de calidad fuera asunto exclusivo de los ingenieros y obreros de la planta, no tomó en cuenta que el estudio y promoción de la calidad requiere la participación de todas las gerencias departamentales y de los empleados de la empresa. Por esta razón y por lo complejo de los métodos estadísticos, no resultaron exitosas estas conferencias.

La UCIJ no se daba por vencida, sabía que el problema mayor radicaba en la falta de involucramiento de la dirección y gerencias, por lo que decidió invitar al Dr. J.M. Juran a dar seminarios a éstos, haciendo posible que tomaran la calidad como un instrumento valioso.

Tanto el Dr. Deming como el Dr. Juran, han sido sin duda, los principales exponentes occidentales del control de calidad, gracias a sus conocimientos contribuyeron en forma importante a guiar a la industria japonesa hacia la calidad y competitividad de muchos de sus productos y servicios; pero de no ser por la enorme actitud de superación y al estudio y perfeccionamiento de los sistemas occidentales, Japón no hubiera alcanzado el éxito que tiene hoy día en la calidad, sustentado en que cada empleado así como todas y cada una de las áreas, departamentos y divisiones de la compañía, participen para obtener garantía de calidad desde las primeras fases del desarrollo del producto.

Destaca la figura del Dr. Kaoru Ishikawa como una de las máximas autoridades mundiales en esta materia; ha sido miembro de la UCIJ desde 1949 siendo uno de sus principales instructores. Ha sido el más importante promotor en Japón, por desarrollar una serie de actividades para impulsar y apoyar a las empresas a que apliquen la calidad total, y las invita constantemente a inscribirse ante el comité de premios, advirtiéndoles que ésta no se logra de un día para otro, hay que esperar de cuatro a cinco años para empezar a ver resultados, y entonces someterse a un examen para competir por el premio Deming. Este premio es el más importante que se otorga en aquel país a las personas que contribuyen a la difusión y desarrollo del control de calidad así como a la compañía que mejor desempeño haya tenido en esta área.

Ha sido costumbre que desde 1962, se den conferencias, cada año, a supervisores, consumidores y gerentes sobre control de calidad, así como la publicación de revistas por la UCIJ, para difundir información sobre el tema.

Por algo Japón es el líder en productividad, competitividad y aprovechamiento de los recursos humanos; mucho tenemos que aprender del modelo japonés, sin olvidar que se debe adecuar a la cultura de cada lugar.

La calidad total en México se aplicó en forma más sistemática a partir de 1990. Desde esta fecha se otorga anualmente el premio nacional de calidad; es un reconocimiento a las empresas que han implementado la calidad total demostrando resultados de productividad y competitividad.

2.5.2. CONCEPTO

Para la Fundación Mexicana de la Calidad Total, A. C. *“La Calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión, desarrollo humano, uso de tecnologías, duras y suaves, alternas y avanzadas, orgullo por lo que hacemos en lo individual o con otras personas, autocontrol, autoconfianza, autoplaneación, poseer una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor; de no conformarse de tener un compromiso con uno mismo, sino con la organización donde se trabaja y con el país”*⁵

Analizando el concepto, nos damos cuenta que su fundamento se encuentra en un cambio de actitudes frente al trabajo para alcanzar la calidad. Para modificar actitudes, debe darse primero, un cambio en la cultura organizacional; entendiendo ésta como el conjunto de creencias, costumbres, conocimientos y conductas llevadas a cabo por las personas que trabajan en una misma compañía. Dentro de esta cultura se va formando y desarrollando un clima que afecta favorable o desfavorablemente a los procesos de trabajo. La cultura tiene su origen en la filosofía desarrollada por la propia empresa, que es a su vez el resultado de sus actitudes.

Para comprender realmente, qué es la calidad total es preciso entenderla en sus dos grandes dimensiones:

- La filosofía
- El sistema

La filosofía

Es una actitud positiva frente al trabajo; es aceptar el hecho de que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, lo cual no quiere decir que se trabaje más duro, sino de una manera más inteligente, redescubriendo el enorme potencial del ser humano.

Esta filosofía nos proporciona una nueva cultura para orientar los esfuerzos de cada departamento y de cada persona hacia un nuevo esquema de productividad y

⁵ Sosa Sánchez, María Cristina. La calidad total como una nueva forma de administrar. Pág. 75

competitividad. Le da un nuevo sentido al trabajo, tanto individual como en grupo, porque lo revaloriza y dignifica.

En esta dimensión filosófica de la calidad total se busca modificar los valores y las creencias sobre el trabajo mediante el autoconvencimiento y cambio cultural en las personas y organizaciones. Para conseguir este cambio, la empresa tendrá que definir y propagar los siguientes aspectos:

- a) La filosofía organizacional
- b) Los valores institucionales
- c) Los objetivos en todas las áreas de la empresa.

a) La filosofía organizacional.

Para poder crear primero hay que creer tener una visión de lo que queremos lograr. Es una acción vital de los directivos, visualizar la compañía a futuro, partiendo de la realidad para aterrizarla en una misión clara y definida.

La misión es el resultado de la visión del ejecutivo, es la razón de ser de las organizaciones, lo que le dio origen. Al fijar la misión se obtienen grandes beneficios como:

- Dejar claro entre los empleados el compromiso de la compañía ante sus clientes y a la comunidad en general.
- Dar al personal un sentido de identidad y trascendencia a su trabajo diario, al ser tomada en cuenta su inteligencia y esfuerzo para aportar ideas en la solución de problemas.
- Ser la guía principal que oriente todas las acciones y decisiones que se den en la empresa.

b) Los valores institucionales

Los valores representan la convicción y creencia que sustenta la propia compañía; dan al personal un sentimiento de orgullo y un sentido de compromiso. Los valores que promueve la calidad total son básicamente los siguientes:

- Actitud de servicio. Se buscará siempre ofrecer el mejor servicio tanto interno como externo, apoyándose en Valores como la honestidad, cortesía y responsabilidad.

- Ética. Fundamentada y guiada por la honradez y confianza hacia los clientes buscando cumplir con sus requisitos a través de la calidad en el servicio.
- Reconocimiento. Todo el personal tendrá la oportunidad de ser reconocido por hacer bien su trabajo con una actitud positiva.

Si adoptamos estos valores, si los hacemos parte de nuestra forma de vida organizacional, lograremos darle sentido al trabajo y por consecuencia se le dará sentido a la empresa. La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas.

c) Los objetivos en todas las áreas de la empresa.

Es la dirección quién deberá establecer los objetivos de acuerdo a la filosofía, los cuales dirigirán el camino que la compañía deberá seguir, nadie es tan independiente para alcanzar sus objetivos solo; para el logro final de éstos es preciso contar con la ayuda y el apoyo de las demás áreas y departamentos. Los objetivos departamentales se fijarán de acuerdo a los lineamientos del objetivo general, es indispensable que ambos tomen la misma dirección.

Con los objetivos bien claros se está informando y ayudando a los empleados a conocer la empresa donde trabajan, como funciona y hacia donde se dirige.

Permite que los departamentos se conozcan y comuniquen para apoyarse mutuamente, tratando de evitar los malos entendidos y las fricciones. Inducen al personal a trabajar en equipo, de manera armónica y productiva.

El sistema

La segunda gran dimensión de la calidad total se refiere a los sistemas de organización, procedimientos e instrucciones de trabajo.

Una vez que las personas se han convencido de los beneficios de ser mejores día a día, colaborando en un ambiente de productividad, mutuo respeto y confianza (producto de la filosofía organizacional) necesitan de un sistema que los apoye en la cuestión metodológica y a retroalimentar su nueva actitud.

Se puede lograr, estableciendo un sistema de organización con procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados en el proceso.

Para lograr que nuestros procesos sean productivos, se requiere diseñar, implementar y actualizar sistemas eficientes de organización (organigramas, políticas, procedimientos, y descripciones de puesto entre otros) y un sistema que atraiga, desarrolle y retenga a los recursos humanos.

La calidad del producto o servicio está determinada por la calidad del proceso, del desempeño del sistema productivo, máquinas y hombres, materiales y métodos de trabajo; no se puede mejorar el producto sin mejorar el sistema porque éste determina la forma de cómo se debe trabajar el proceso.

Si queremos un sistema más productivo, no podemos separar la filosofía del sistema, lo tecnológico de lo humano van de la mano uno del otro.

La calidad total enfoca la productividad desde el punto de vista técnico y humano; en el primero mide la relación entre los resultados logrados en un proceso contra los recursos empleados en obtenerlos, el segundo es una actitud mental del individuo orientada a optimizar todo lo que hace, ya sea en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, es una mentalidad de hacer las cosas como se deben hacer.

Tanto la filosofía como los sistemas de una organización, determinan su cultura interna.

Cambiar a una cultura de calidad total y lograr que nunca retroceda no es algo que se pueda alcanzar de un día para otro, es una tarea ardua y constante, se requiere la participación de todos, es obra común de la dirección y de los empleados.

La calidad total es una nueva cultura de trabajo, un cambio de esquemas en el pensamiento de la gerencia, un estilo de administración; las utilidades a corto plazo ya no son el objetivo primordial, ni los grandes volúmenes de producción. La prioridad deberá ser satisfacer las necesidades de los clientes ganando su confianza y lealtad, como consecuencia de esto las utilidades vendrán poco a poco y se obtendrá la capacidad para hacerle frente a la competencia.

2.5.3. CARACTERÍSTICAS

Existen algunas características comunes en cualquier esfuerzo por alcanzar la calidad total y son las siguientes:

- ◆ Compromiso administrativo
 - ◆ Mentalidad orientada al cliente
 - ◆ Participación total de la organización
 - ◆ Educación y capacitación
-
- ◆ Compromiso administrativo

La falta de un verdadero compromiso por parte de la dirección de la compañía, provoca su poca participación en los procesos de cambio, esta actitud negativa traerá como consecuencia una desmotivación y pérdida de credibilidad con respecto a cualquier cambio que se desee implantar. Una vez comenzado el movimiento, deberá promoverlo y renovarlo continuamente.

El desarrollo formal de los recursos humanos en calidad y productividad, comienzan con la dirección, lo cual es muy importante que antes de iniciar cualquier programa de calidad total, éstos tomen seminarios y cursos de capacitación en la materia, con el fin de sensibilizarse hacia el cambio mediante una actitud positiva y honesta.

El liderazgo en la calidad total es responsabilidad de la dirección, es ésta quien tiene la visión completa de las metas de la empresa y de las estrategias que habrán de desarrollarse, señala las prioridades, guiando el esfuerzo de todos.

Aunque ostenta la máxima jerarquía, se ve obligada a delegar su liderazgo en sus subordinados, quienes a su vez, dependiendo del tamaño de la compañía, también delegarán parte de su liderazgo, lo cual se traduce en que cualquier persona que dirija personal adquiere la condición de líder.

El liderazgo, entusiasmo e iniciativa, deben venir del más alto directivo, será el ejemplo a seguir; tiene el compromiso de guiar en una sola dirección a todos, motivar,

servir y ayudar a los demás a trabajar con fervor para alcanzar un mismo objetivo. Tienen la capacidad de comprometer a su gente a la acción, su influencia será definitiva en el comportamiento de sus subordinados.

◆ **Mentalidad orientada al cliente**

Para comprender esta característica, es fundamental conocer los siguientes conceptos:

- **Cliente.** Es toda persona que demanda de nosotros un bien o servicio.
- **Cliente Interno.** Es todo empleado de la empresa que requiera de nosotros un producto, servicio o información.
- **Cliente Externo.** Es toda persona que adquiere los productos o utilice los servicios de la compañía.

Es primordial fomentar el hábito de ponerse siempre en el lugar de los demás, escuchando la voz de nuestros clientes internos y externos para tener en cuenta sus opiniones y cubrir sus expectativas.

El enfoque será: el siguiente en el proceso de trabajo es nuestro cliente, y deberá aplicarse en toda la organización de tal forma que cada empleado será un cliente y un proveedor al mismo tiempo.

Todos formamos parte de la cadena proveedor-cliente, cuando funciona en armonía, cada eslabón de la cadena productiva entregará su parte del producto o servicio a plena satisfacción del eslabón que la recibe como insumo para realizar la siguiente fase del proceso y así sucesivamente hasta llegar al producto final. Si no hay satisfacción entre los clientes internos, no podremos satisfacer plenamente al cliente externo.

Todo individuo tiene que estar alerta a cualquier problema que generado por su propio proceso pueda afectar las siguientes actividades. Una buena relación entre cliente y proveedor es aquella en la cual ambas partes tengan intención de comprender los procesos del trabajo del otro; la relación deberá basarse en el respeto, la confianza y beneficio mutuo.

◆ Participación total de la organización.

A través de un estilo gerencial participativo se logrará el involucramiento de todos. Es conveniente que el personal de todos los niveles perciba el compromiso de los jefes (sus líderes) hacia la práctica de un estilo comunicativo ascendente y horizontal, provocando en sus subordinados una actitud de seguridad y confianza para participar en la toma de decisiones.

La actitud de los jefes respecto a la supervisión del personal, tiene que cambiar, generalmente se utiliza como un medio de control en lugar de tomar una actitud que tenga como práctica, creencia y costumbre una supervisión basada en la orientación, participación, integración y comunicación con el equipo de trabajo.

Al integrar a todos en el proceso, lleva implícito un cambio en el estilo de administrar, es decir, pasar de una práctica departamentalizada, especializada e independiente a una interdepartamentalizada, interfuncional y dependiente, evitando de esta forma el aislamiento de las áreas de la compañía.

Con la administración interfuncional, se busca reunir y guiar los esfuerzos en todas las actividades con la participación de todos los empleados, en la realización de la calidad total.

Es conveniente la formación de equipos de trabajo, también llamados círculos de calidad, donde se adquieren habilidades de comunicación y solución de problemas para trabajar en forma más eficiente. El sentido de participación inyecta entusiasmo, y mejora el estado de ánimo; el trabajo en equipo disminuye las dificultades y aumenta los aciertos, dando como resultado alta productividad y satisfacción.

◆ Educación y capacitación

La educación y capacitación en calidad total, abarca no sólo el aprendizaje de habilidades y conocimientos técnicos y operativos, sino también actitudes administrativas y organizacionales para evitar la departamentalización y la incomunicación.

La falta de comunicación, la evitaremos con una educación orientada al servicio donde se erradiquen los errores convertidos en hábitos, creando de esta forma una nueva cultura en la cual, desde el director hasta los obreros dominen el lenguaje común de la calidad y comiencen a entender sus posiciones y compromisos personales en la promoción de la calidad total.

Para cambiar las actitudes del personal hacia esta nueva forma de trabajar, es preciso repetir la educación una y otra vez, es un aprendizaje que nunca termina, ya que representa no sólo el hecho de asistir a una instrucción formal, sino practicar día a día en el lugar de trabajo los conocimientos adquiridos para identificar fácilmente los problemas y las causas que los originan.

Al individuo si se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad y no requerir supervisión excesiva, la educación lo disciplina, cultiva y moraliza.

La calidad total busca, apoyada en un programa de educación y capacitación permanente, inculcar en los empleados una actitud de autocontrol y autoevaluación del trabajo que realizan, evitando controlar y corregir a cada momento, obteniendo con ello una mayor independencia, responsabilidad y gusto por lo que hace.

La calidad se inicia con educación, se mantiene y evoluciona permanentemente con educación; es una auténtica reconversión mental.

2.5.4. PRINCIPIOS

Hay que dar a conocer cuál es la misión y hacia donde se dirige la empresa, no se puede cumplir lo que no se conoce. No basta únicamente contar con una filosofía escrita en boletines, pizarrones o folletos de inducción, hay que enseñar al personal cómo alcanzar los objetivos.

Precisamente para no quedarnos en pura teoría, en un qué sin cómo, es indispensable que todos los miembros de la organización conozcan y apliquen los principios absolutos de la administración de la calidad.

Los principios absolutos de la administración de la calidad se integran como los cuatro conceptos fundamentales del proceso para el mejoramiento de la calidad.

Los principios absolutos responden a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ Qué es la calidad?
Calidad se define como cumplir con los requisitos
 - 2.- ¿ Qué sistema se requiere para propiciar la calidad?
El sistema de la calidad es la prevención
 - 3.- ¿ Qué estándar de realización deberá utilizarse?
El estándar de realización es cero defectos
 - 4.- ¿ Qué sistema de medición se requiere?
La medida de la calidad es el precio del incumplimiento
- 1.- Calidad se define como cumplir con los requisitos

El primer principio nos dice que la calidad es cumplir con los requisitos, la actitud que nos ayuda a lograrlo es hacer bien desde la primera vez lo que necesita nuestro cliente. Hay que optimizar el trabajo, sacarle provecho a cada hora, valorar nuestro tiempo al máximo.

Debemos hacernos estas preguntas: ¿ estoy dándole a mi cliente lo que necesita? ¿lo estoy haciendo bien desde la primera vez? Con estas preguntas ya nos estamos ocupando por mejorar la calidad, al comunicarnos con nuestros proveedores y clientes a través del conocimiento de sus requisitos, esta relación se puede dar con el gerente, con los compañeros de trabajo, un proveedor o cliente externo. Todos somos proveedores y clientes, eslabones en la cadena cliente y proveedor de los procesos de trabajo.

Para el buen funcionamiento del proceso proveedor-cliente, son indispensables los siguientes elementos:

- Los requisitos
- La retroalimentación

Los requisitos

Como clientes, debemos establecer claramente con los proveedores nuestros requisitos para los insumos del proceso, cuando éstos se cumplen se obtiene mayor beneficio para ambos. Si la relación con el proveedor es inestable el proceso será ineficiente, y a su vez como proveedores no podremos cumplir con los requisitos del cliente, por no tener una fuente confiable de insumos libres de errores. Cuando un eslabón de la cadena falla, toda la cadena puede romperse

La retroalimentación

La retroalimentación representa la mejor forma de comunicarse los defectos y las fallas, y lo que es aún más importante, es el medio adecuado para encontrar las causas del problema y aplicar medidas correctivas. Trabajando en equipo se puede crear un ambiente de confianza y respeto mutuos, donde los proveedores analicen con sus clientes los problemas detectados y el desempeño de su trabajo, así como quejas y sugerencias que se conviertan en un reto que superar.

El problema de la "departamentitis" es la causa de una deficiente retroalimentación, ya que entre departamentos existe una falta de confianza y de buena voluntad para comunicarse, no hay actitud de servicio.

Como proveedores, consideran que sus procesos de trabajo son sólo de su incumbencia y que no deben involucrar a los clientes, de igual forma piensan éstos respecto a sus proveedores. Es difícil comprender los problemas de un proveedor si no comprendemos el proceso, de igual forma para los clientes si no hay un intercambio de información.

Cuando establecemos una relación provechosa y continua con los clientes y proveedores, los hacemos parte activa de nuestra manera de administrar la calidad,

implicando un compromiso por parte de ambos donde se comprendan los requisitos, se reconozcan los problemas y se planifiquen futuras mejoras.

2.- El sistema de la calidad es la prevención

El sistema que debe ser implementado para obtener la calidad es la prevención, eliminando los errores antes que se produzcan. Cuando conocemos el proceso y podemos detectar las causas que originan los errores, afirmaremos que sabemos aplicar la prevención.

Todos en el sistema están involucrados en estudiarlo y en proponer mejoras, se necesita que el personal no solo haga su trabajo de una manera robotizada, sino que ayuden a que mejore el sistema, a través de sus iniciativas y creatividad.

Aunque exista un espíritu cooperativo, no se puede trabajar conjuntamente, si no se dispone de un lenguaje adecuado para discutir los problemas inherentes al sistema; este lenguaje lo representa la estadística.

El desempeño del sistema está sujeto a la variabilidad de un gran número de factores del proceso. Cuando se detecta un problema hay que encontrar las causas que lo originan, controlando éstas se pueden mejorar los efectos. Las variaciones fuera de control conducen a una baja productividad y a una calidad pobre; para controlar las variables nos sirve la estadística; existen algunas herramientas básicas, pero cumplen fundamentalmente con dos funciones: es un idioma o lenguaje común de trabajadores y jefes, y es un método para captar, descubrir, medir, analizar y pronosticar los procesos.

La interpretación de los datos estadísticos es la base para encontrar solución a los problemas, mejorar continuamente y tomar decisiones. El conocimiento de esta materia se hace indispensable para saber analizar la información, permitiendo una mejor comunicación mediante gráficos de control donde todos los empleados sepan interpretarlos.

La estadística para el control, el control para la calidad, la calidad para la competitividad, los ejerce el recurso humano; detrás de cada acto de control o mejora

continua está el individuo, el que recopiló información, se tomó el trabajo de diagnosticar y se arriesgó a tomar una decisión y verificar si ésta funcionaba

Cuando hablamos de control, van implícitos una serie de valores sobre el hombre capaz de ejercer mejoras e innovaciones, de trabajar con intención y con misión. El control recupera lo humano del trabajo, va más allá de una simple ejecución, porque la persona hace uso de su inteligencia y voluntad para el logro del servicio propuesto; la calidad de cada persona produce la calidad de cada servicio.

Hay que sustituir la cultura de la inspección, donde la decisión se toma después de que ocurre algo, por la de prevención donde no se espera, sino que se arriesga y anticipa.

Para obtener un producto o servicio de calidad, se debe aplicar el control en todas las etapas del proceso y en todas las funciones de la empresa a través de la mejora continua; ésta se puede alcanzar aplicando el "circulo de control" como una rueda sin fin donde se recopila información, se analiza y pronostica poniendo la acción correctiva.

El concepto de mejora continua acaba con el mito del sistema perfecto, el nuevo enfoque es hacia un proceso perfeccionable, en el cual la esencia de todo trabajo sea la planeación, ejecución y evaluación, es decir, la prevención.

3.- El estándar de realización es cero defectos

El estándar de realización le indica a las personas lo que se espera de ellas, el concepto "cero defectos" establece con precisión lo que queremos que haga cada empleado para obtener productos o servicios de calidad.

Cuando nuestra actitud sea, comprometernos a vigilar cada detalle y evitar los errores poniendo la debida atención, estaremos más cerca de la meta cero defectos en todas nuestras acciones. Se aprende a prevenir problemas cuando se hace del estándar cero defectos, sin defectos o hacerlo bien desde la primera vez, un estilo de vida dentro de la organización.

El estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, lo que implica que la dirección tiene la gran responsabilidad de fomentar una actitud de hacer todas las cosas bien, erradicando los criterios convencionales de que los errores son inevitables y por ello no vale la pena esforzarse para no cometerlos; el personal actuará de acuerdo al estándar que se le entrega, cuando éste es poco comprendido, el trabajo es muy variable.

Cero defectos es una actitud dirigida a la mejora continua, es un compromiso personal donde la norma de ejecución sea cumplir con todos los requisitos de trabajo desde la primera vez y siempre.

4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Es muy importante que la dirección considere que la calidad también es una función administrativa, no es exclusiva del área de producción ni responsabilidad del gerente, jefe o supervisor del departamento de control de calidad, es un compromiso de toda la compañía y no solamente de ciertas áreas.

La calidad no se reduce a una función técnica, ya que también podemos planear, organizar y controlar nuestras actividades administrativas diarias, por lo general estas actividades no se visualizan en términos financieros porque se tiene la creencia de que no se pueden cuantificar ni medir por ser muy relativas y subjetivas.

A los sistemas y procesos administrativos, también se les puede aplicar la medida de la calidad, que es la misma que se aplica para todo lo demás; el dinero. La dirección nos prestará mayor atención si se expresa la información en términos monetarios.

La calidad se puede medir a través de los siguientes sistemas:

- El precio del incumplimiento
- El precio del cumplimiento

El precio del incumplimiento

El precio del incumplimiento de los requisitos, lo integran todos los gastos realizados en hacer las cosas mal, como: devoluciones, accidentes, ausentismos e inventarios excesivos; cuando las horas de trabajo no se traducen en resultados efectivos

sino en arreglar lo que se ha hecho mal, tendremos inevitablemente que reprocesar nuestra tarea incurriendo en más gastos.

Nos ayuda a obtener un mayor control porque nos indica cuáles son los productos o servicios que más afectan a la empresa para su mejora y las actividades específicas que impiden el correcto funcionamiento de un proceso.

El precio del incumplimiento contempla todo lo que tendría que hacerse, si se hubiera hecho bien desde la primera vez; nos presenta objetivamente el mejoramiento de la calidad, dándole prioridad a los problemas más graves.

La medida para determinar si nuestro proceso de mejora se está llevando a cabo en forma efectiva, es el precio del incumplimiento, ya que podemos identificar con mayor facilidad áreas de mejora y aplicar oportunamente acciones correctivas.

El precio del cumplimiento

El precio del cumplimiento con los requisitos, es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien, y lo conforman los gastos de las funciones específicas de la calidad como: la educación en calidad, implementación de nuevos sistemas y tecnologías, normas y procedimientos para mejorar los procesos y capacitación entre otros. Representan todos los esfuerzos orientados a obtener la calidad total.

CAPÍTULO 3

MODELO PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1. DISEÑO CONCEPTUAL

El modelo propuesto para el reclutamiento y selección de personal es un ejemplo a seguir en la ejecución de determinadas actividades, estableciendo pautas de comportamiento que conduzcan al personal de la empresa hacia altos niveles de eficiencia.

La herramienta administrativa que vamos a utilizar para estandarizar la manera en que deben realizarse las actividades de reclutamiento y selección y uniformar la conducta o actitudes de los empleados es a través de los procedimientos.

“Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina”⁶

Los procedimientos nos indican paso a paso cómo y en que orden lógico debemos llevar a cabo nuestro trabajo para hacerlo bien desde la primera vez.

Las acciones repetitivas de nuestras labores diarias se van convirtiendo en rutinas, tenemos que evitar que éstas se robotizen, erradicando ciertos hábitos y costumbres por

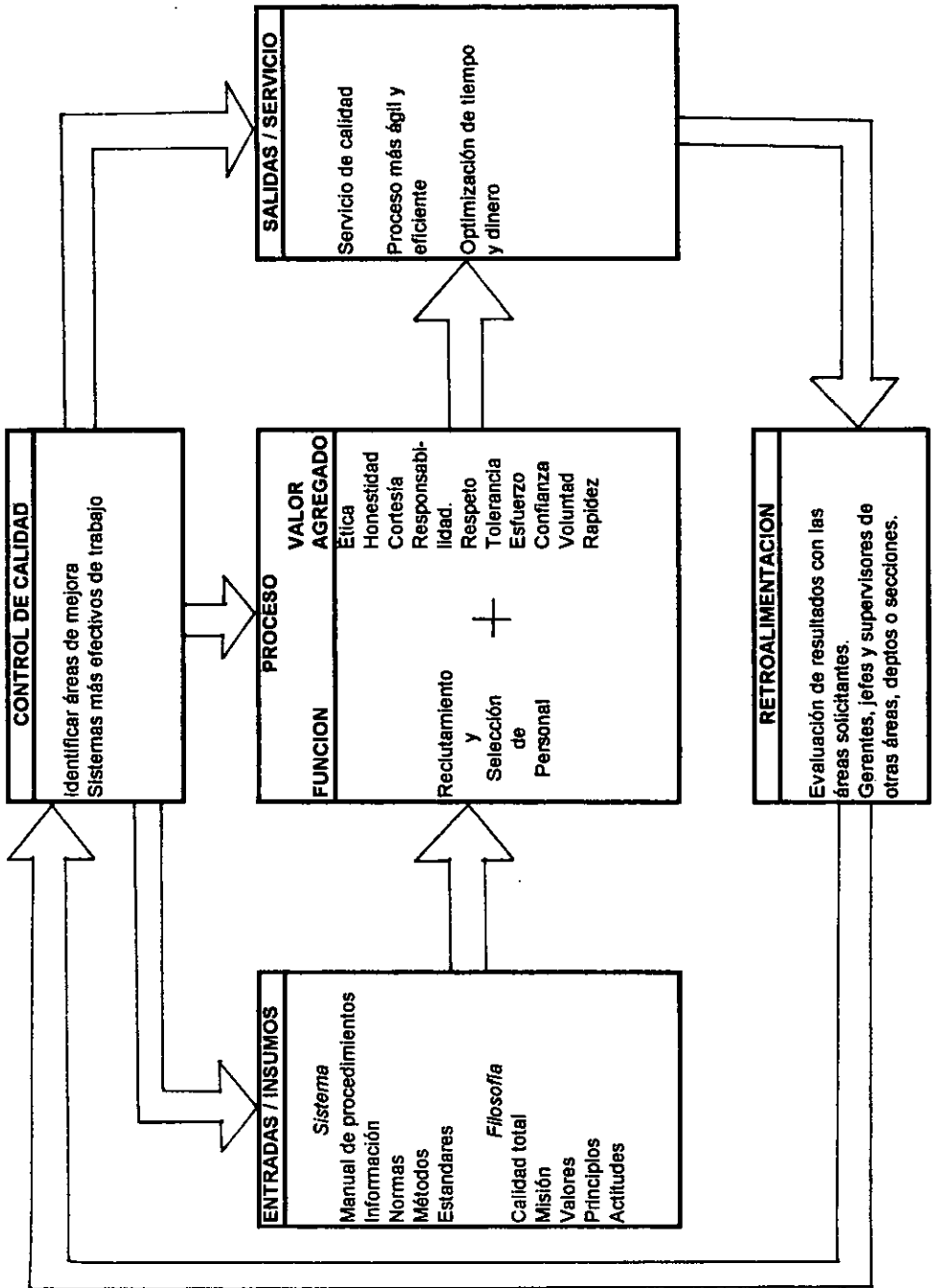
⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudios de sistemas y procedimientos administrativos. Pág. 112

usar procedimientos poco ágiles, complejos y contradictorios que confunden a los usuarios provocando una actitud negativa, como la falta de credibilidad y cooperación.

Queremos que nuestro modelo modifique actitudes, que la tendencia del personal sea a optimizar todo lo que haga evitando los errores al aplicar el control y la prevención; promover una actitud de respeto por las labores de los demás esforzándose al máximo por recibir y entregar un trabajo libre de defectos y con un valor agregado de cortesía.

La información contenida en el procedimiento propuesto le dará sentido al proceso de reclutamiento y selección de personal porque señala el estándar de realización, es decir, lo que se espera y se quiere se haga cada persona para obtener una mayor fluidez y eficiencia en las actividades de éste.

3.2. DISEÑO ESTRUCTURAL



3.3. DISEÑO OPERACIONAL

Pretendemos que el procedimiento de reclutamiento y selección de personal funcione de una manera más eficiente y contribuya a mejorar la productividad del personal en la organización.

Los manuales son los instrumentos administrativos que necesitamos para hacer el trabajo como se debe hacer, ya que *“son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa”*⁷

La información contenida en los manuales administrativos nos ofrece una mejor forma de realizar el trabajo, pues nos permite comunicarnos con otras áreas y departamentos para presentar nuestros procesos y que conozcan y comprendan los requisitos necesarios para reclutar y seleccionar a los candidatos, y así poder trabajar en equipo para ofrecer un mejor servicio.

Los manuales, de acuerdo con su contenido pueden ser:

- De Políticas
- Departamentales
- De Bienvenida
- De Organización
- De Procedimientos
- De Contenido múltiple
- De Técnicas
- De Puestos

El manual que utilizaremos será el de procedimientos.

Creemos que aplicando los principios de calidad total en el manual de procedimientos se logrará la uniformidad en las actividades de dicho proceso, indicando en forma clara y detallada como se deben hacer éstas, para que todos los involucrados hablen un lenguaje común y su actitud está orientada a evitar desperdicios de tiempo y esfuerzo.

⁷ Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Pág. 135

NOMBRE DE LA EMPRESA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

RECURSOS HUMANOS

LUGAR Y FECHA

CONTENIDO

I. Introducción

II. Objetivo

III. Propósito

IV. Catálogo de procedimientos

V. Simbología utilizada en los procedimientos

VI. Procedimientos

- 1.- Título del procedimiento
- 2.- Propósito del procedimiento
- 3.- Normas de operación del procedimiento
- 4.- Diagramas de flujo
- 5.- Descripción narrativa de los diagramas
- 6.- Relación de archivos administrativos
- 7.- Relación de formatos y sus características
- 8.- Instructivo de llenado

I. INTRODUCCIÓN

A efecto de lograr una óptima operación en las actividades de reclutamiento y selección de personal, se ha elaborado el presente manual de procedimientos administrativos, el cual constituye un elemento de capacitación y guía del trabajo a ejecutar para todo el personal involucrado en dichas actividades.

El manual está integrado por los procedimientos administrativos de reclutamiento y selección tanto del personal sindicalizado como del personal de confianza; cada uno de ellos con su propósito, normas de operación y diagramas de flujo, así como los formatos a utilizar con su respectivo instructivo de llenado.

Este documento es el resultado de la importancia que la empresa le da al mejor aprovechamiento de los recursos humanos, así como a la conveniencia de integrar un equipo de trabajadores, que además de ser lo suficientemente capaces, abracen los nuevos valores de calidad total para obtener cierto grado de uniformidad en la cultura interna del personal.

Cualquier modificación a la operación descrita en este manual deberá ser canalizada a la gerencia de recursos humanos para su análisis y modificación en caso necesario.

II. OBJETIVO

Proporcionar información ordenada y sistemática de las actividades que se deben ejecutar en el reclutamiento y selección de personal, para obtener un proceso más ágil y fluido a través de una mejora continua en el trabajo.

III. PROPÓSITO

Dar a conocer a las áreas requisitantes los procedimientos de reclutamiento y selección de personal para tramitar correctamente sus demandas de personal.

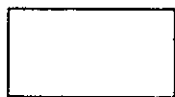
IV. CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

NUMERO	CÓDIGO	TÍTULO
1	1RPS	Reclutamiento de personal sindicalizado
2	2RPC	Reclutamiento de personal de confianza
3	3SPS	Selección de personal sindicalizado
4	4SPC	Selección de personal de confianza

V. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS



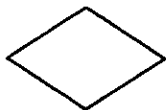
Inicio y final del procedimiento



Actividad a realizar



Documento o formato sobre el que se efectúa una actividad.



Indica decisiones, alternativas, preguntas o verificación de condiciones.



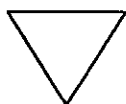
Orientación del proceso



Conector fuera de página



Conector dentro de la misma página.



Archivo de documentos

VI. PROCEDIMIENTOS

1.-TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Reclutamiento de personal sindicalizado

2.-PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar la información necesaria a las áreas solicitantes para tramitar en forma correcta sus requerimientos de personal obrero.

3.- NORMAS DE OPERACIÓN

- a) Cuando se genere una vacante, deberá solicitarse el personal con cinco días de anticipación, al departamento de reclutamiento y selección, ya que es el único autorizado para efectuar este proceso.
- b) Las áreas requisitantes deberán llenar el formato de requisición de personal, misma que deberá estar autorizada y firmada por:
 - En caso de sustitución. Por el jefe inmediato, el gerente del área solicitante y el gerente de recursos humanos.
 - En caso de nueva creación. Por el gerente y director del área solicitante, el gerente de recursos humanos y el director de la compañía.
- c) Se reclutará personal en el momento que se reciba y verifique el formato de requisición.
- d) El departamento de selección solicitará personal al Sindicato para cubrir las vacantes existentes, esperando 72 horas.
- e) En caso de no tener respuesta por parte del sindicato, se procederá a solicitar candidatos por otros medios.

1.- TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Reclutamiento de personal de confianza

2.- PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Proporcionar la información necesaria a las áreas solicitantes para tramitar en forma correcta sus requerimientos de personal de confianza.

3.- NORMAS DE OPERACIÓN

- a) El área solicitante deberá notificar al departamento de selección por lo menos con quince días de anticipación cuando tengan una vacante.
- b) El reclutamiento de personal solo se realizará a través de la requisición de personal, misma que deberá estar autorizada y firmada por:
 - En caso de sustitución (promoción, renuncia o retiro) por el jefe inmediato, el gerente del área solicitante y el gerente de recursos humanos.
 - En caso de nueva creación. Por el gerente y director del área usuaria, el gerente de recursos humanos y el director de la compañía.
- c) Toda requisición deberá contener la información precisa con el fin de apegarse al perfil del puesto en la mayor medida posible.
- d) El área requisitante tiene la obligación de proporcionar información adicional cuando no sea suficiente la contenida en la requisición, de lo contrario no se dará inicio al proceso de reclutamiento.
- e) Si los requisitos del puesto vacante son modificados por el área usuaria durante el proceso, se tramitará una nueva requisición la cual tomará nuevamente su turno correspondiente.

1.- TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Selección de personal sindicalizado

2.- PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

Que los usuarios conozcan las condiciones necesarias para elegir al candidato obrero que cumpla con los requisitos del puesto vacante.

3.- NORMAS DE OPERACIÓN

- a) Todo aspirante a ocupar un puesto deberá llenar el formato de solicitud de empleo expedido por el departamento de selección.
- b) Los candidatos deberán cumplir y aprobar los requisitos establecidos por la empresa: solicitud, exámenes técnicos, psicológicos, médicos y entrega de documentos.
- c) El área solicitante tiene la obligación de llenar el formato de evaluación del candidato.
- d) Reclutamiento y selección tiene la responsabilidad de dar los resultados de los exámenes al candidato, en caso necesario se encargará de explicar los motivos del rechazo.
- e) Una vez aprobados los exámenes (técnico, psicológico y médico) el área de selección enviará al aspirante al sindicato para su afiliación a éste.
- f) Reclutamiento y selección recibe y revisa la documentación para turnarla al departamento administrativo de personal para su contratación.

1.- TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

Selección de personal de confianza

2.- PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO

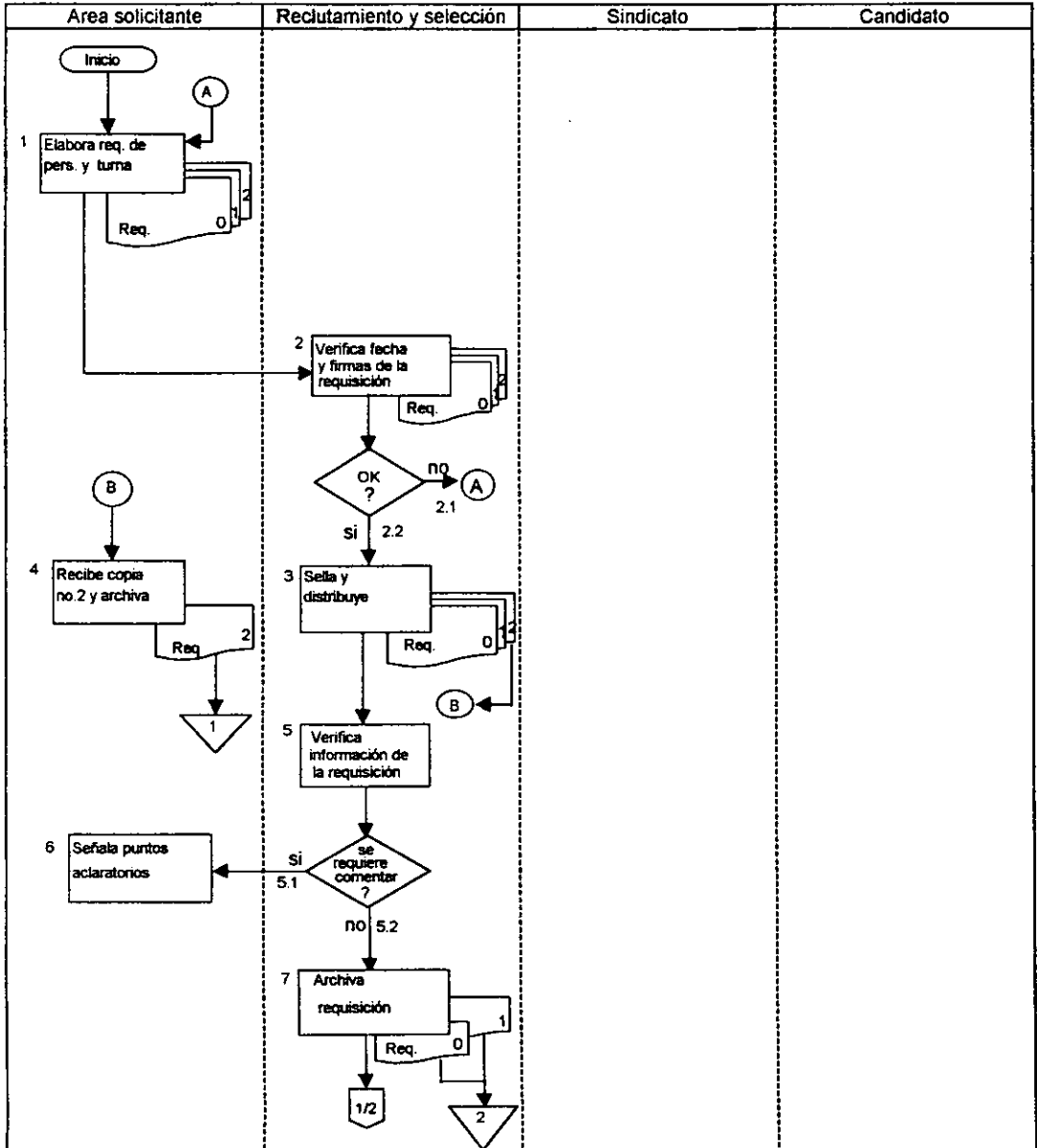
Que los usuarios conozcan las condiciones necesarias para elegir al candidato empleado que cumpla con los requisitos del puesto vacante.

3.- NORMAS DE OPERACIÓN

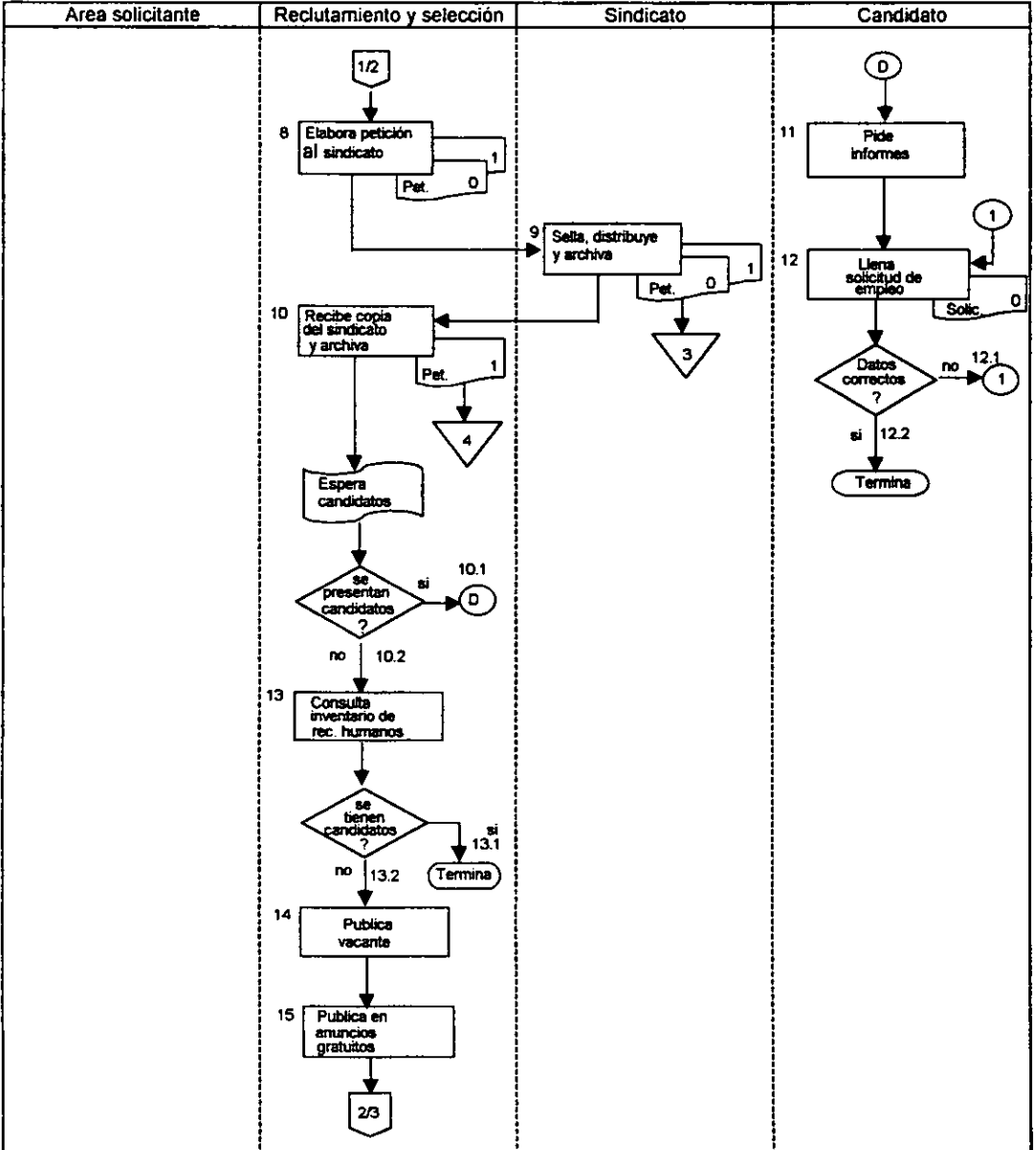
- a) Todo candidato a ocupar un puesto deberá llenar el formato de solicitud de empleo expedido por el área de selección.
- b) Los aspirantes deberán cumplir y aprobar los requisitos establecidos por la empresa: solicitud, exámenes psicológicos, técnicos, médico, investigación socioeconómica y entrega de documentos.
- c) Serán elegidos como máximo cinco de los mejores candidatos y se canalizarán al área solicitante.
- d) El departamento requisitante deberá dar aviso a selección cuando no pueda atender al candidato para que cancele y programe una nueva cita.
- e) Es deber del área solicitante llenar el formato de evaluación del candidato.
- f) Es responsabilidad de reclutamiento y selección dar los resultados de los exámenes al candidato y explicar en su caso los motivos del rechazo.
- g) La negociación de fecha de ingreso, sueldo y prestaciones será únicamente a través del departamento de selección en coordinación con la gerencia solicitante.

4.- DIAGRAMAS DE FLUJO

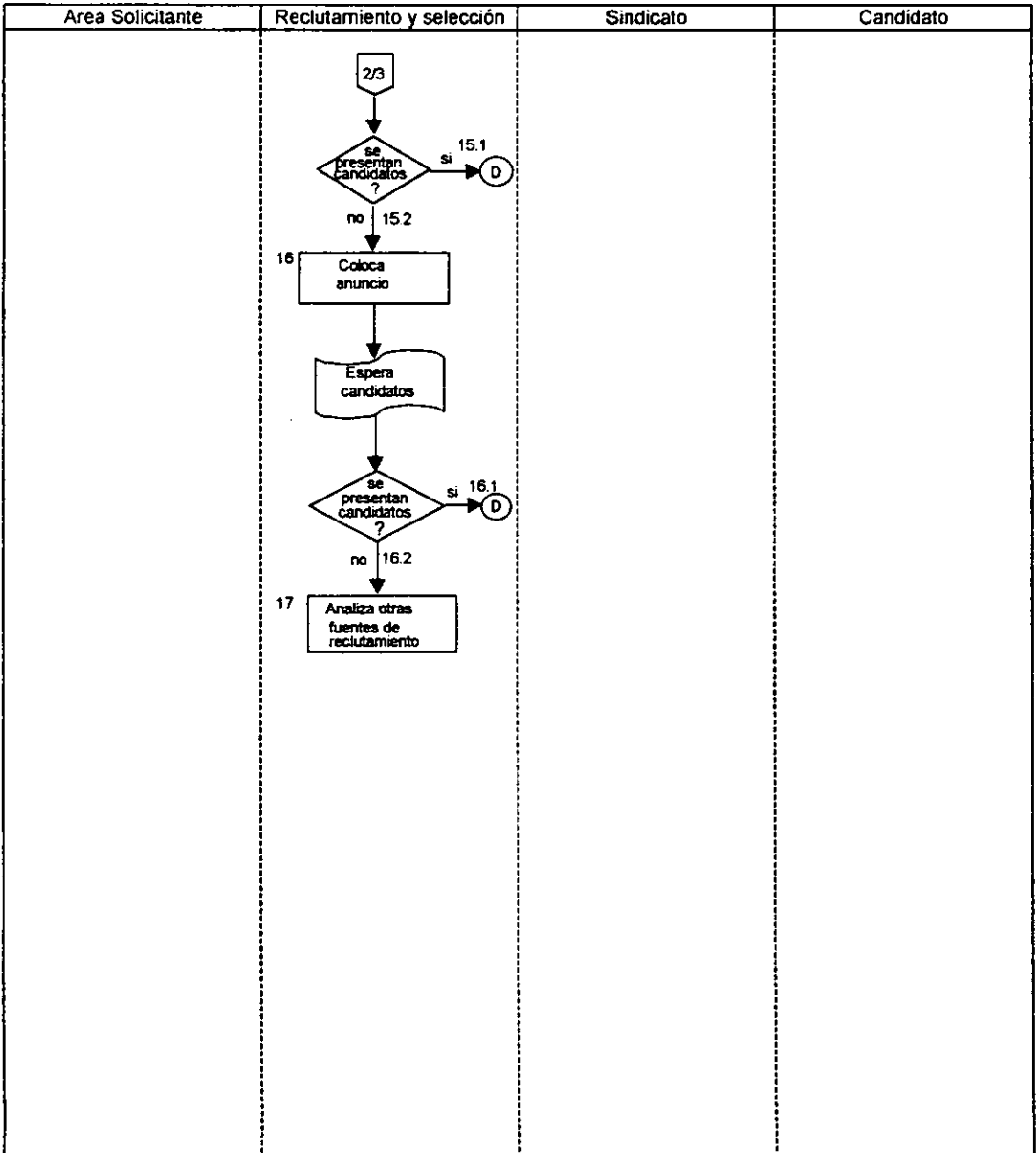
Procedimiento No. 1	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 1 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Reclutamiento de personal sindicalizado.	1RPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



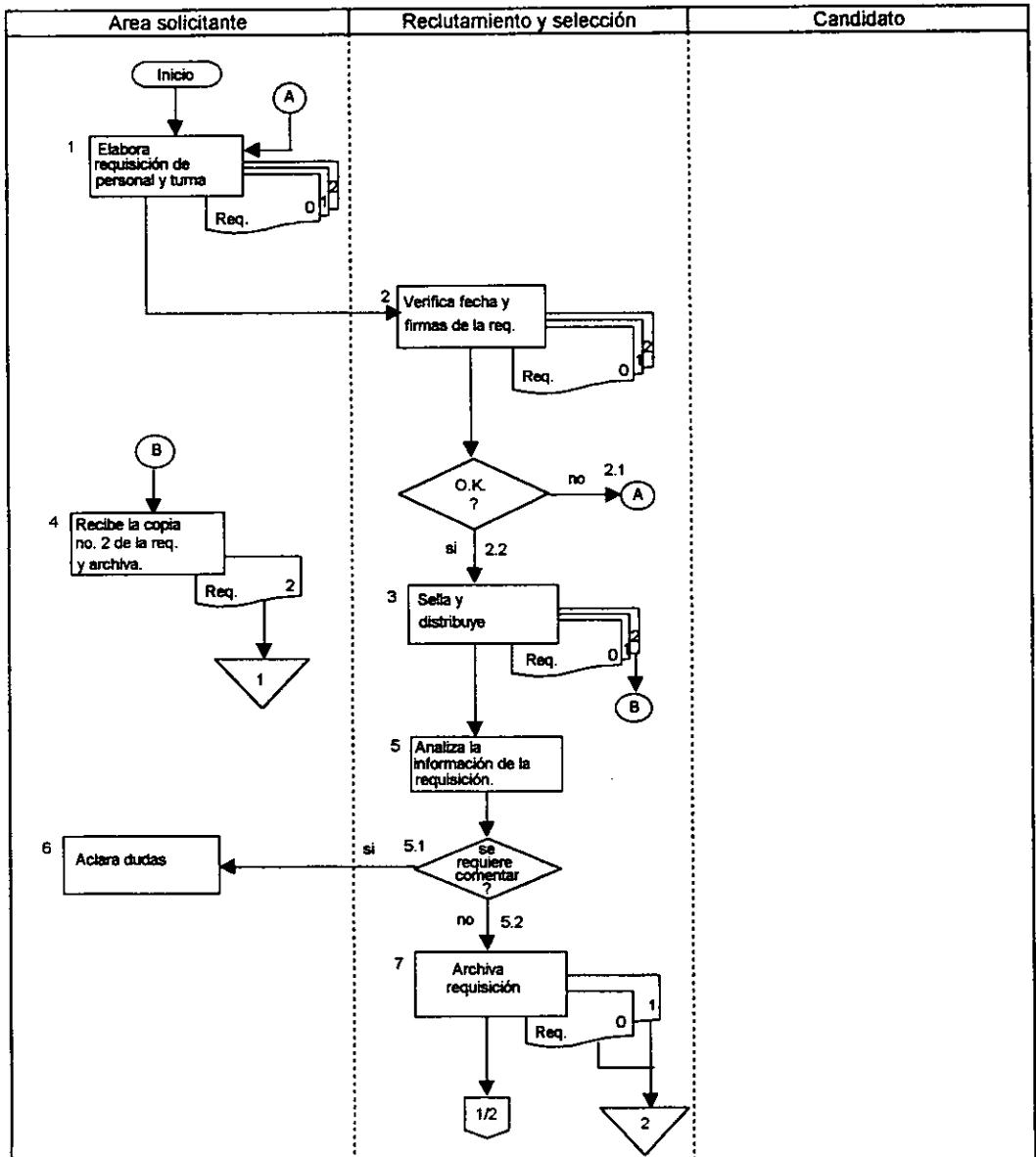
Procedimiento No. 1	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 2 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Reclutamiento de personal sindicalizado.	1RPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



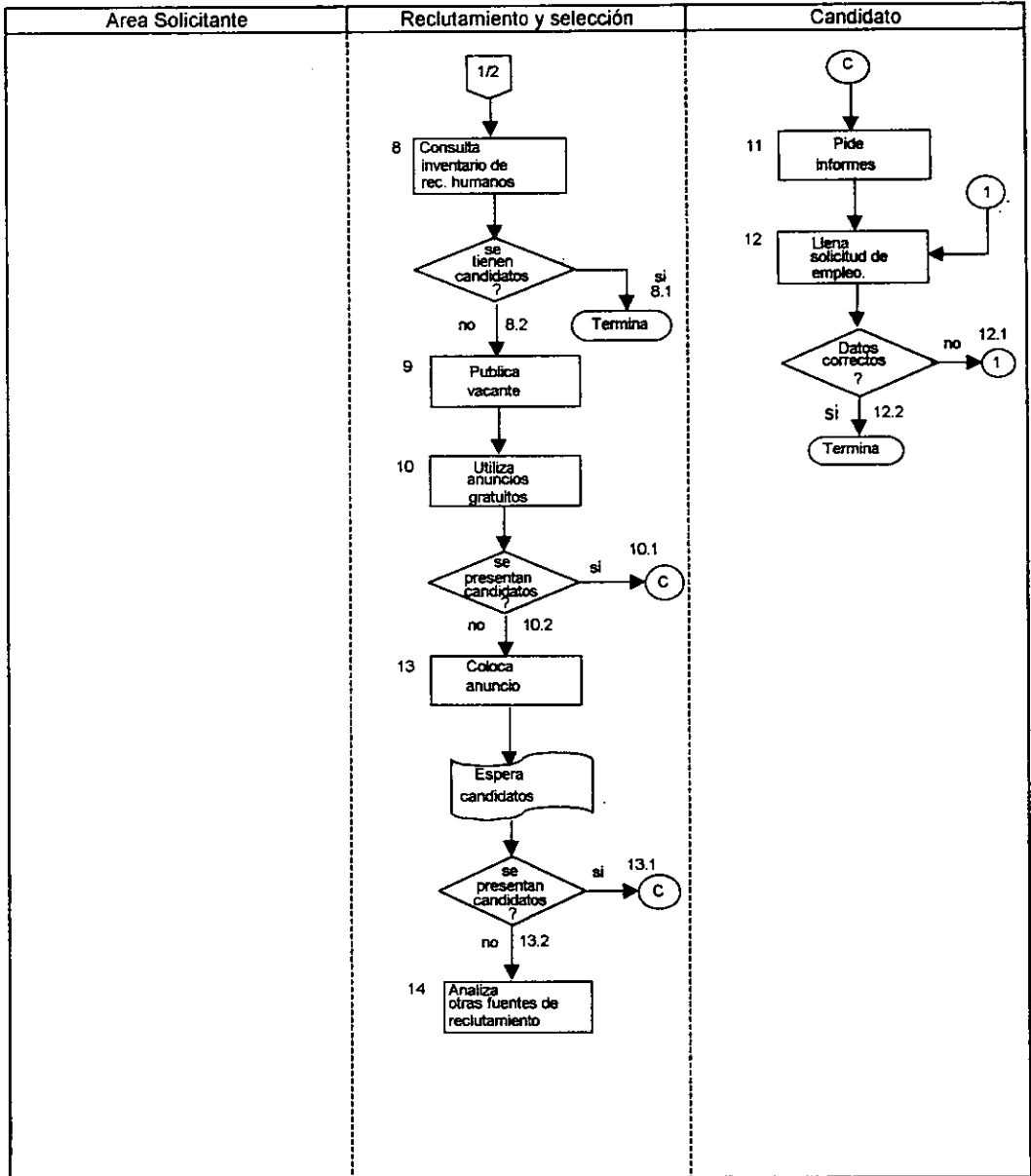
Procedimiento No. 1	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 3 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Reclutamiento de personal sindicalizado.	1RPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



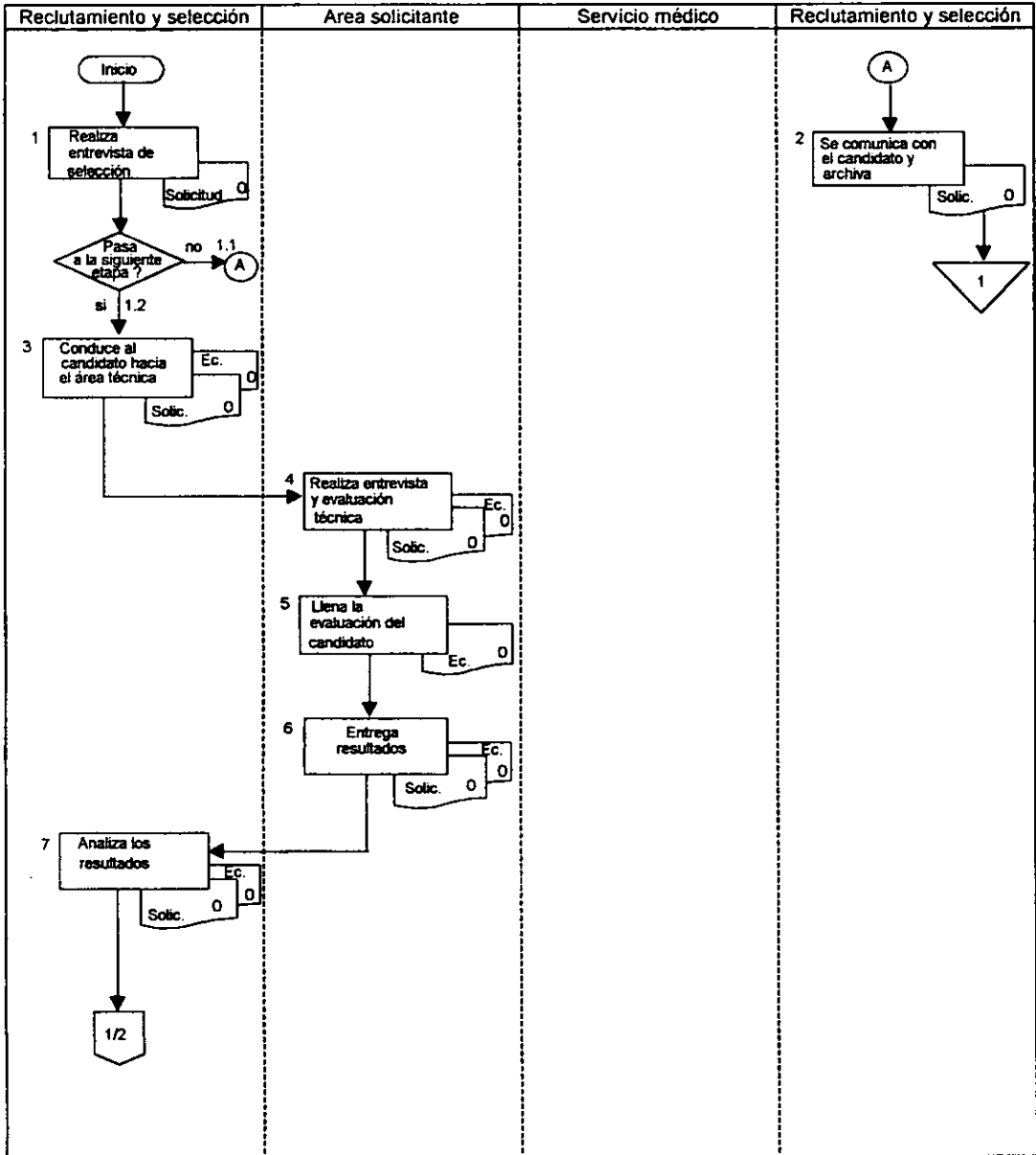
Procedimiento No. 2	Area: Reclutamiento y selección	Hoja 1 de 2	
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración	Fecha de vigencia
Reclutamiento de personal de confianza.	2RPS	15-Abril-1998	20-May-98



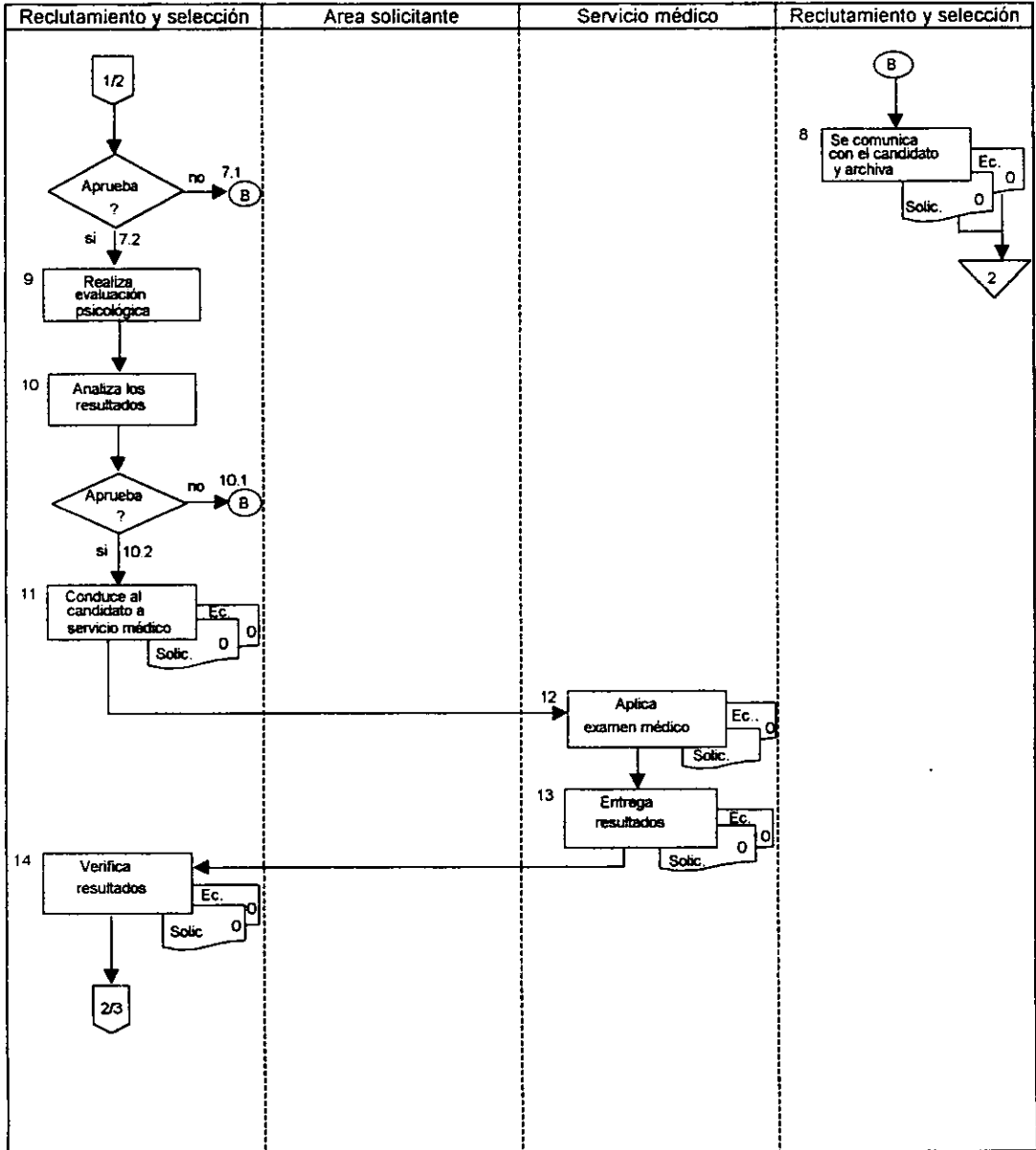
Procedimiento No. 2	Area: Reclutamiento y selección	Hoja 2 de 2
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Reclutamiento de personal de confianza.	2RPC	15-Abril-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



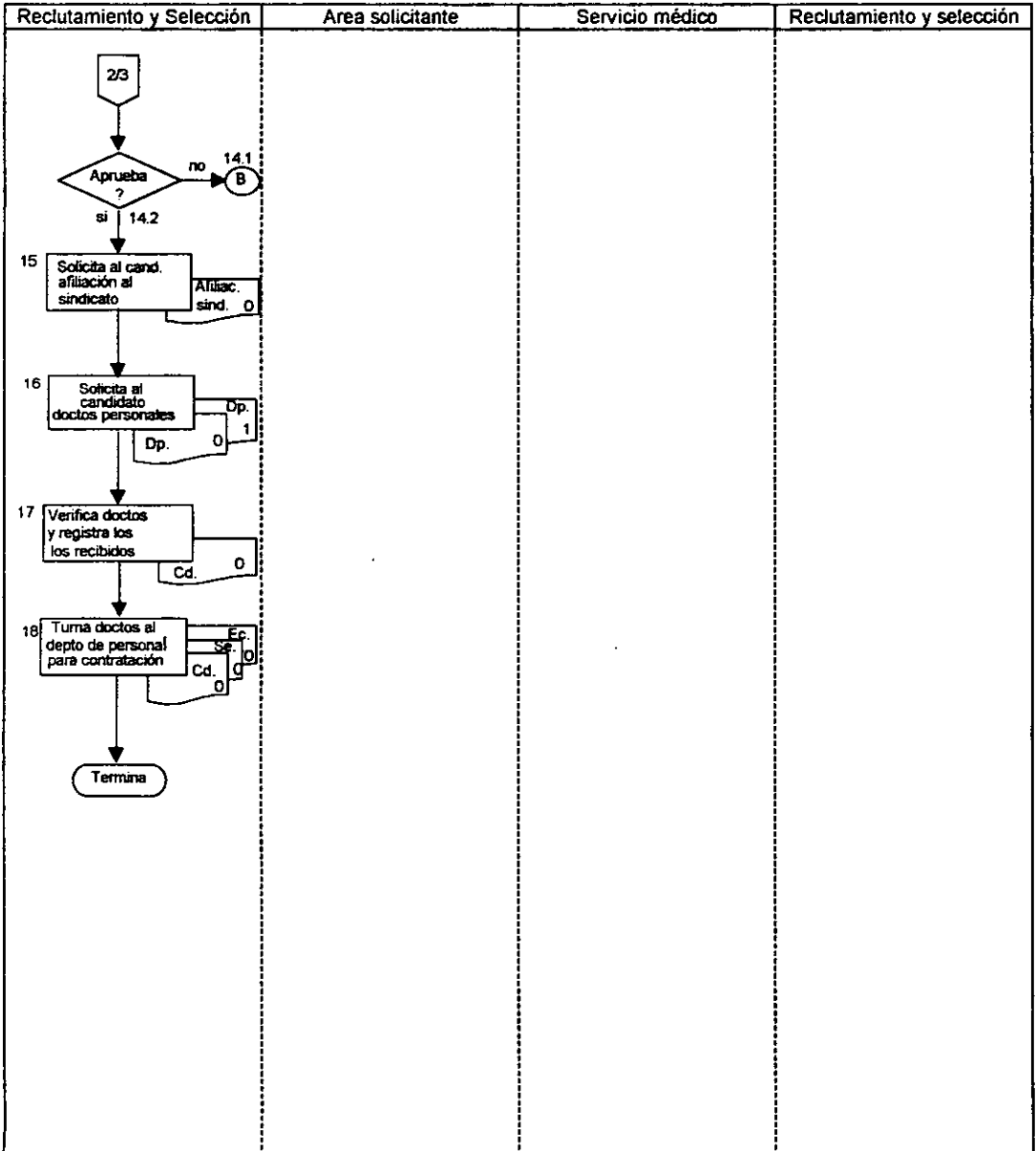
Procedimiento No. 3	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 1 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal sindicalizado.	3SPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



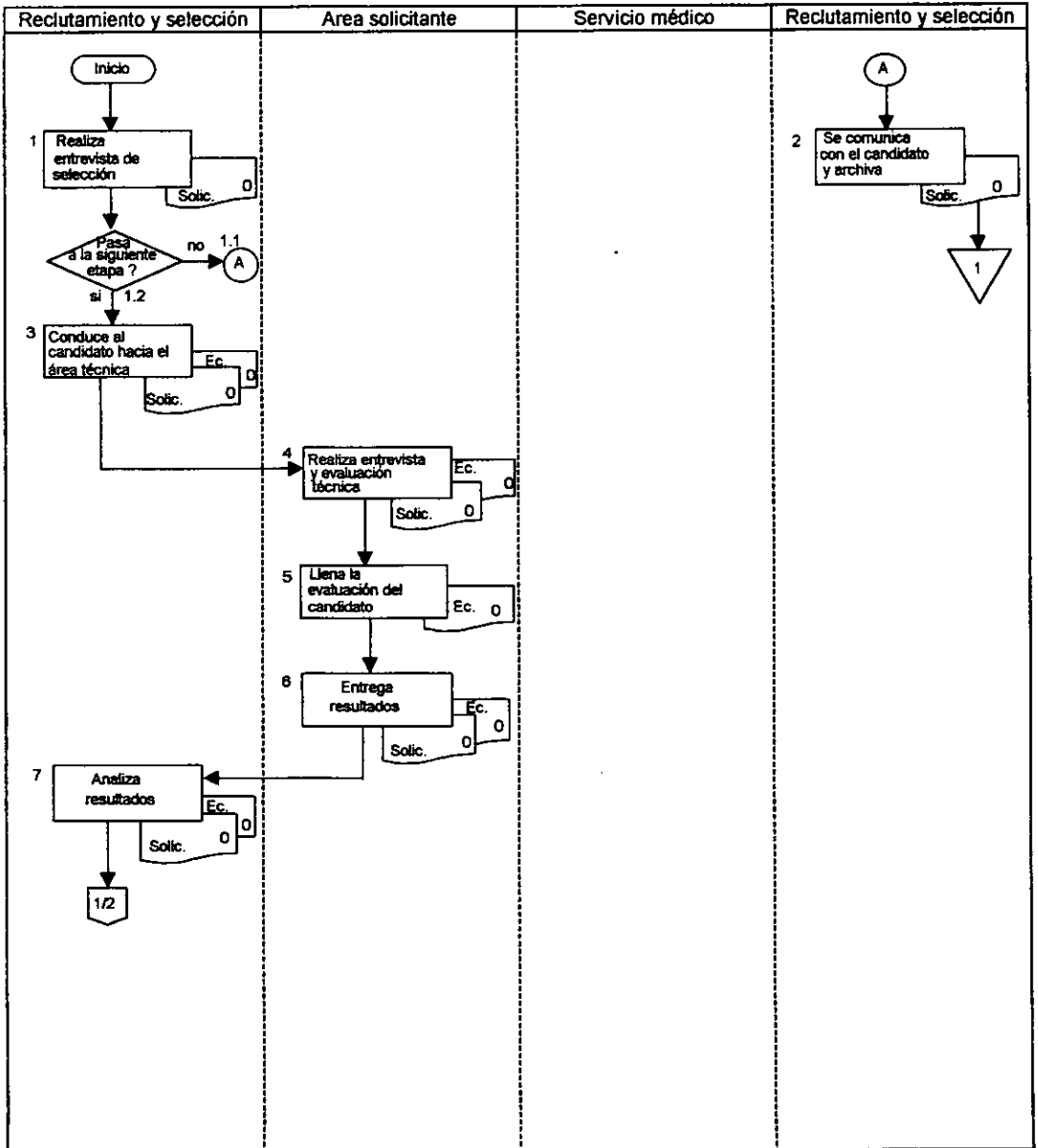
Procedimiento No. 3	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 2 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal sindicalizado.	3SPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



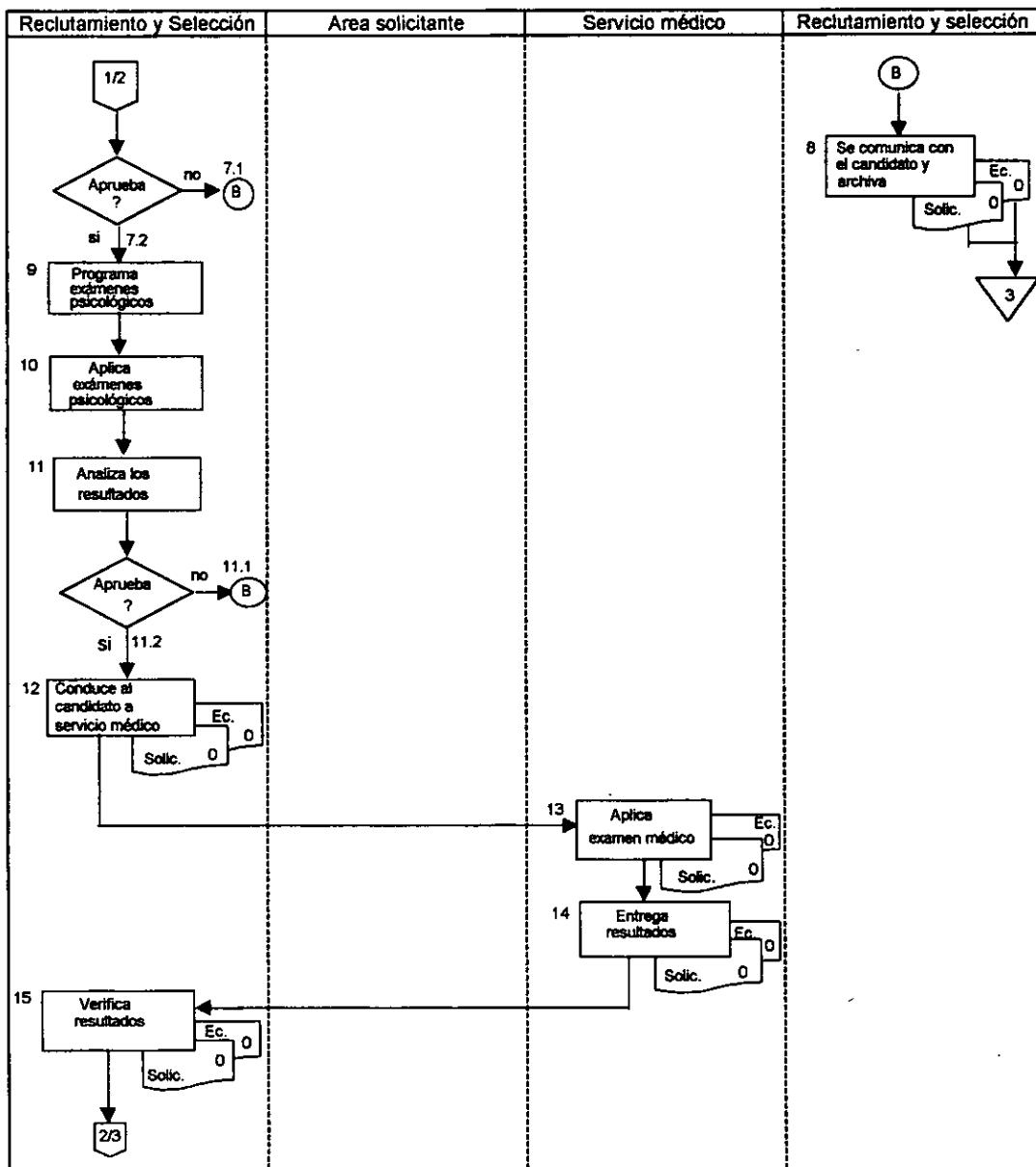
Procedimiento No. 3	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 3 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal sindicalizado.	3SPS	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



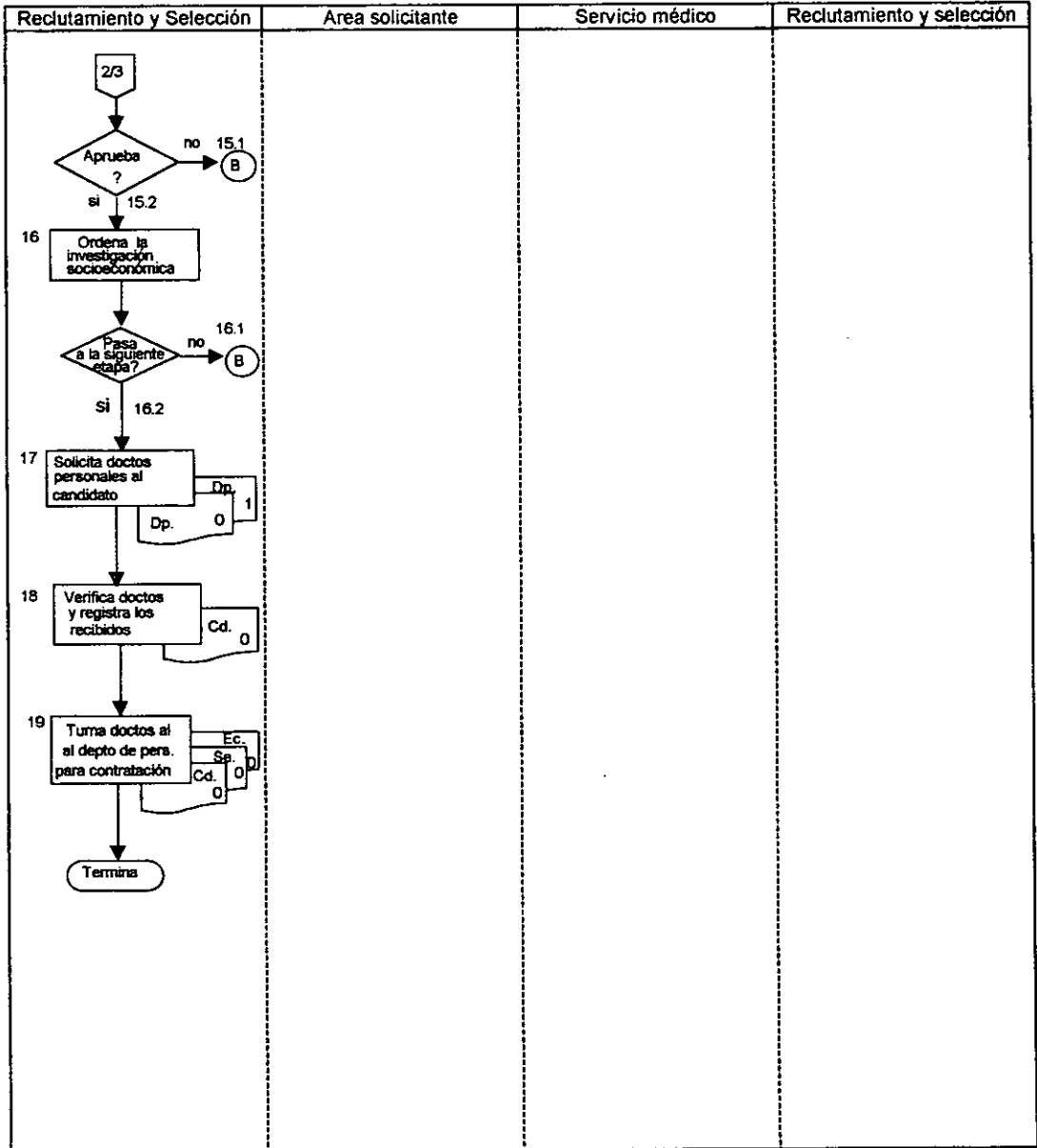
Procedimiento No. 4	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 1 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal de confianza.	4RPC	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



Procedimiento No. 4	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 2 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal de confianza.	4SPC	15-Abr-98
		Fecha de vigencia
		20-May-98



Procedimiento No. 4	Area: Reclutamiento y selección de personal	Hoja 3 de 3
Título del procedimiento	Código	Fecha de elaboración
Selección de personal de confianza.	4SPC	15-Abr-98
		20-May-98



**5.- DESCRIPCIÓN NARRATIVA
DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO**

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL SINDICALIZADO

No. DE ACTIVIDAD	EJECUTOR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Area solicitante	Elabora requisición de personal (código RP-1) en original y dos copias y turna al departamento de reclutamiento y selección de personal.
2	Recluta.y selección	Recibe requisición de personal , verificando fecha y firmas.
2.1	Recluta.y selección	Si no están bien los datos de la requisición, se le devuelve al área solicitante para su corrección.
2.2	Recluta.y selección	Si están bien los datos de la requisición, sigue con el proceso.
3	Recluta.y selección	Sella y distribuye la requisición, quedándose con la original y la copia no. 1 y turna al área solicitante la copia no. 2
4	Area solicitante	Recibe la copia no. 2 de la requisición y la archiva para su control.
5	Recluta.y selección	Verifica la información contenida en la requisición
5.1	Recluta.y selección	Si es necesario comentar algunos puntos de la requisición,se comunica con el área solicitante.
5.2	Recluta.y selección	Si no requiere comentarios sigue con el proceso
6	Area solicitante	Acuerda modificación con recluta. y selección sobre los puntos a aclarar.
7	Recluta.y selección	Archiva la requisición, original y copia no. 1
8	Recluta.y selección	Elabora requisición de personal al sindicato (código RP-4) en original y copia,y turna al sindicato.
9	Sindicato	Recibe la requisición de personal, sella y distribuye quedándose con la original para su archivo y enviando la copia a reclut. y selección.
10	Recluta. y selección	Recibe copia de requisición de personal del sindicato y la archiva.

10.1	Recluta.y selección	Si se presentan candidatos, sigue con el proceso
10.2	Recluta.y selección	Si no se presentan candidatos, elige otra fuente de reclutamiento interno.
11	Candidato	Los candidatos enviados por el sindicato piden informes a recluta. y selección sobre la vacante
12	Candidato	Llena la solicitud de empleo (código SP-2)
12.1	Candidato	Si no está bien llenada la solicitud de empleo, se le regresa al candidato para que la corrija.
12.2	Candidato	Si es correcto el llenado de la solicitud de empleo termina el reclutamiento.
13	Recluta.y selección	Consulta Inventario de recursos humanos cuando no se presentan candidatos del sindicato.
13.1	Recluta.y selección	Si se tienen candidatos termina el reclutamiento
13.2	Recluta. y selección	Si no se tienen candidatos, elige otras fuentes de reclutamiento.
14	Recluta.y selección	Publica internamente la vacante en la empresa
15	Recluta.y selección	Publica externamente la vacante, en anuncios gratuitos.
15.1	Recluta.y selección	Si se presentan candidatos termina el reclutamiento
15.2	Recluta.y selección	Si no se presentan candidatos, elige otra fuente de reclutamiento.
16	Recluta.y selección	Coloca anuncio con gastos
16.1	Recluta.y selección	Si se presentan candidatos, termina el reclutamiento
16.2	Recluta.y selección	Si no se presentan candidatos, elige otra fuente de reclutamiento.
17	Recluta.y selección	Analiza otras fuentes de reclutamiento

2.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE CONFIANZA

No. DE ACTIVIDAD	EJECUTOR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Area solicitante	Elabora requisición de personal (código RP-1) en original y dos copias, y turna al departamento de reclutamiento y selección de personal
2	Recluta. y selección	Recibe requisición de personal, verificando fecha y firmas.
2.1	Recluta. y selección	Si no están bien los datos de la requisición, se le devuelve al área solicitante para su corrección.
2.2	Recluta. y selección	Si están correctos los datos de la requisición, sigue con el proceso.
3	Recluta. y selección	Sella y distribuye la requisición, quedándose con la original y la copia no. 1 y turna al área solicitante la copia no. 2
4	Recluta. y selección	Recibe copia no. 2 de la requisición y la archiva para su control.
5	Recluta. y selección	Verifica la información contenida en la requisición
5.1	Recluta. y selección	Si es necesario hacer comentarios, se comunica con el área solicitante.
5.2	Recluta. y selección	Si la información es completa y no requiere de comentarios, sigue con el proceso.
6	Area solicitante	Acuerda modificación con recluta. y selección sobre los puntos a aclarar.
7	Recluta. y selección	Archiva requisición, original y copia no. 1
8	Recluta. y selección	Consulta el inventario de recursos humanos
8.1	Recluta. y selección	Si se tienen candidatos, termina el reclutamiento
8.2	Recluta. y selección	Si no se tienen candidatos, elige otra fuente de reclutamiento.
9	Recluta. y selección	Publica internamente la vacante en la empresa
10	Recluta. y selección	Publica externamente la vacante, en anuncios gratuitos

10.1	Recluta.y selección	Si se presentan candidatos, sigue con el proceso
10.2	Recluta.y selección	Si no se presentan candidatos, elige otra fuente de reclutamiento.
11	Candidato	Los candidatos que se presenten, piden informes sobre la vacante, a recluta.y selección.
12	Candidato	Llena la solicitud de empleo (código SP-2)
12.1	Candidato	Si no llenó bien los datos de la solicitud de empleo, se le devuelve para que la corrija.
12.2	Candidato	Si llenó en forma correcta la solicitud de empleo, termina el reclutamiento.
13	Recluta.y selección	Coloca anuncio con gastos
13.1	Recluta.y selección	Si se presentan candidatos, termina el reclutamiento
13.2	Recluta.y selección	Si no se presentan candidatos, elige otra fuente de reclutamiento.
14	Recluta. y selección	Analiza otras fuentes de reclutamiento

3.- SELECCIÓN DE PERSONAL SINDICALIZADO

No. DE ACTIVIDAD	EJECUTOR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Recluta.y selección	Realiza la entrevista de selección con el candidato, utilizando como guía su solicitud de empleo.
1.1	Recluta.y selección	Si no pasa a la siguiente etapa, le avisa al candidato
1.2	Recluta.y selección	Si pasa a la siguiente etapa, continúa con el proceso.
2	Recluta.y selección	Le comunica al candidato que no fue seleccionado y archiva su solicitud.
3	Recluta.y selección	Conduce al candidato hacia el área técnica para la entrevista, entregando a ésta, la solicitud de empleo y la evaluación del candidato.
4	Area solicitante	Realiza la entrevista y evaluación técnica al candidato
5	Area solicitante	Llena la evaluación del candidato (código EC-3)
6	Area solicitante	Entrega resultados, con la solicitud de empleo y evaluación del candidato, a recluta.y selección.
7	Recluta.y selección	Recibe los resultados y los analiza.
7.1	Recluta.y selección	Si no aprueba, le avisa al candidato
7.2	Recluta.y selección	Si aprueba sigue con el proceso
8	Recluta.y selección	Le comunica al candidato que no fue aprobado, y archiva su solicitud de empleo y evaluación.
9	Recluta.y selección	Realiza la evaluación psicológica a los candidatos
10	Recluta.y selección	Analiza los resultados de la evaluación psicológica
10.1	Recluta.y selección	Si no aprueba, se lo comunica al candidato
10.2	Recluta.y selección	Si aprueba, sigue con el proceso
11	Recluta.y selección	Conduce al candidato a servicio médico, y entrega a éste su solicitud de empleo y evaluación.

12	Servicio médico	Aplica examen médico al candidato
13	Servicio médico	Entrega resultados, con la solicitud de empleo y evaluación del candidato, a recluta.y selección.
14	Recluta.y selección	Recibe los resultados de servicio médico y los verifica
14.1	Recluta.y selección	Si no aprueba, se lo comunica al candidato
14.2	Recluta.y selección	Si aprueba,sigue con el proceso
15	Recluta.y selección	Solicita su afiliación al sindicato (código AS-5)
16	Recluta.y selección	Solicita al candidato sus documentos personales en original y una copia.
17	Recluta.y selección	Verifica los documentos recibidos y los registra en el formato de control de documento (código CD-6)
18	Recluta.y selección	Termina la selección, con la entrega de documentos, al departamento admvo de personal para la contratación del candidato.

4.- SELECCIÓN DE PERSONAL DE CONFIANZA

No. DE ACTIVIDAD	EJECUTOR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Recluta.y selección	Realiza la entrevista de selección con el candidato, utilizando como guía su solicitud de empleo.
1.1	Recluta.y selección	Si no pasa a la siguiente etapa, le avisa al candidato
1.2	Recluta.y selección	Si pasa a la siguiente etapa, continua con el proceso
2	Recluta.y selección	Le comunica al candidato que no fue seleccionado y archiva su solicitud.
3	Recluta.y selección	Conduce al candidato hacia el área técnica para la entrevista, entregando a ésta, la solicitud de empleo y la evaluación del candidato
4	Area solicitante	Realiza la entrevista y evaluación técnica al candidato
5	Area solicitante	Llena la evaluación del candidato (código EC-3)
6	Area solicitante	Entrega resultados, con la solicitud de empleo y evaluación del candidato, a recluta.y selección.
7	Recluta.y selección	Recibe los resultados del área solicitante y los analiza.
7.1	Recluta.y selección	Si no aprueba, le avisa al candidato
7.2	Recluta.y selección	Si aprueba, sigue con el proceso
8	Recluta.y selección	Le comunica al candidato que no fue aprobado, y archiva su solicitud de empleo y evaluación.
9	Recluta.y selección	Programa los exámenes psicológicos de los candidatos.
10	Recluta.y selección	Aplica los exámenes psicológicos
11	Recluta. y selección	Analiza los resultados de los exámenes
11.1	Recluta.y selección	Si no los aprueba, se lo comunica al candidato
11.2	Recluta.y selección	Si los aprueba, sigue con el proceso

12	Recluta.y selección	Conduce al candidato a servicio médico, y entrega a éste su solicitud de empleo y evaluación.
13	Servicio médico	Aplica examen médico al candidato
14	Servicio médico	Entrega resultados, con la solicitud de empleo y evaluación del candidato, a recluta.y selección.
15	Recluta.y selección	Recibe los resultados de servicio médico y lo verifica
15.1	Recluta.y selección	Si no aprueba, se lo comunica al candidato
15.2	Recluta.y selección	Si aprueba, sigue con el proceso
16	Recluta.y selección	Ordena la investigación socioeconómica del candidato
16.1	Recluta.y selección	Si no son satisfactorios los resultados de la investigación, se lo comunica al candidato.
16.2	Recluta.y selección	Si son satisfactorios los resultados de la investigación, se pasa a la siguiente etapa del proceso
17	Recluta.y selección	Solicita al candidato sus documentos personales en original y una copia.
18	Recluta.y selección	Verifica los documentos recibidos y los registra en el formato de control de documentos (código CD-6)
19	Recluta.y selección	Termina la selección, entregando los documentos del candidato al departamento admvo de personal para su contratación.

6.- RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No.	DOCUMENTO	USO	ARCHIVO		DURACIÓN
			T	D	
1	Requisición de personal	Cubrir vacante	X		Hasta cubrir vacante
2	Solicitud de empleo	Guia de entrevista	X		Hasta contratación
3	Evaluación del candidato	Valorar las características personales del candidato.	X		Hasta contratación
4	Requisición de personal sindicalizado.	Solicitar personal obrero al sindicato.	X		Hasta que envíen del sindicato personal obrero.
5	Solicitud de afiliación al sindicato.	Afiliar al personal obrero al sindicato.		X	
6	Control de documentos	Verificar documentos para contratación.		X	

T= Temporal

D= Definitivo

7.- RELACIÓN DE FORMATOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

TÍTULO	CÓDIGO	PRESENTACIÓN	DISTRIBUCIÓN	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS
Requisición de personal.	RP-1	Original y dos copias	Original: reclut. y selección Copia 1: reclut. y selección Copia 2: área solicitante	A una cara A una tinta negra Tamaño: 21.5 cm x 28.0 cm (ancho) (largo) Color: Original: blanca Copia 1: azul Copia 2: rosa
Solicitud de empleo.	SP-2	Original	Candidato Area solicitante Reclut. y selección	A dos caras A una tinta negra Tamaño: 21.5cm x 28.0cm (ancho) (largo)
Evaluación del candidato.	EC-3	Original	Area solicitante Reclut. y selección	A una cara A una tinta negra Tamaño: 21.5cm x 28.0cm (ancho) (largo)
Requisición de personal al sindicato.	RS-4	Original y una copia	Original: sindicato Copia: reclut. y selección	A una cara A una tinta negra Tamaño: 21.5cm x 28.0 (ancho) (largo) Color: Original: blanca Copia: blanca
Solicitud de afiliación al sindicato.	AS-5	Original	Sindicato	A una cara A una tinta negra Tamaño: 21.5cm x 28.0 cm (ancho) (largo)
Control de documentos.	CD-6	Original	Reclut. y selección	A una Cara A una tinta negra Tamaño: 21.5cm x 28.0 cm (ancho) (largo)

8.- FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EMPRESA _____ ¹ FECHA _____ ²
 DÍA MES AÑO

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____ ³	CLAVE DEL PUESTO _____ ⁴
ADSCRIPCIÓN DEL PUESTO _____ ⁵	
ESTADO CIVIL _____ ⁶	EDAD _____ ⁷
SEXO: MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> INDISTINTO <input type="checkbox"/> _____ ⁸ ⁹ ¹⁰	
HORARIO _____ ¹¹	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> _____ ¹² ¹³
FRECUECIA _____ ¹⁴	
ESCOLARIDAD _____ ¹⁵	CONOCIMIENTOS ESPECIALES _____ ¹⁶
REQUIERE EXPERIENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> _____ ¹⁷ ¹⁸	
CUANTA _____ ¹⁹	SUELDO DEL PUESTO _____ ²⁰
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO _____ ²¹	
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO _____ ²²	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES _____ ²³	

JUSTIFICACIÓN

EL PUESTO ES: PERMANENTE <input type="checkbox"/> _____ ²⁴	TEMPORAL <input type="checkbox"/> _____ ²⁵	CUANTO TIEMPO _____ ²⁶
PUESTO DE NUEVA CREACIÓN <input type="checkbox"/> _____ ²⁷	AUMENTO DE PLAZAS <input type="checkbox"/> _____ ²⁸	
INDIQUE QUE BENEFICIOS OCASIONARÍA A LA EMPRESA Y PORQUE _____ ²⁹		
PUESTO POR REEMPLAZO <input type="checkbox"/> _____ ³⁰	A PARTIR DE _____ ³¹	DÍA MES AÑO
A QUIEN REEMPLAZA _____ ³²	No. DE EMPLEADO _____ ³³	

AUTORIZACIÓN

_____ ³⁴ JEFE SOLICITANTE _____ ³⁶ DIRECTOR GENERAL	_____ ³⁵ GERENTE DEL AREA _____ ³⁷ GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
OBSERVACIONES _____ ³⁸	

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA REQUISICIÓN DE PERSONAL**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Empresa	Nombre de la empresa que esta generando el formato
2	Fecha	El día, mes y año en que se elabora la requisición
3	Puesto	Nombre del puesto que se requiere cubrir
4	Clave del puesto	La clave que le corresponde al puesto
5	Adscripción	Dirección, gerencia y jefatura a la que corresponde el puesto
6	Edo. civil	El estado civil que se requiere para ocupar el puesto
7	Edad	La edad mínima y máxima que se requiere para ocupar el puesto
8	Masculino	"f" o "X" si se requiere sexo masculino
9	Femenino	"f" o "X" si se requiere sexo femenino
10	Indistinto	"f" o "X" que puede ser ya sea masculino o femenino
11	Horario	El horario de la jornada laboral
12	Viajar si	"f" o "X" si se requiere disponibilidad para viajar
13	Viajar no	"f" o "X" si no requiere disponibilidad para viajar
14	Frecuencia	La periodicidad con que se va a viajar
15	Escolaridad	El grado académico que se requiere para ocupar el puesto solicitado
16	Especiales	Los conocimientos especiales que requiere el puesto
17	Requiere exp. Si	"f" o "X" cuando se requiera experiencia para desempeñar el puesto
18	Requiere exp. No	"f" o "X" cuando no se requiera experiencia para desempeñar el puesto
19	Cuanta	La cantidad de experiencia que se requiere como mínimo en el puesto
20	Sueldo del puesto	El sueldo inicial del puesto
21	Descripción del puesto	El desglose de las principales funciones del puesto
22	De Trabajo	Las condiciones físicas ambientales que va a tener el empleado, durante el desarrollo de sus actividades.
23	Personales	Los principales rasgos de conducta que se requieren en el puesto (liderazgo, empuje, sociabilidad etc)
24	Permanente	"f" o "X" cuando es un puesto a cubrir por tiempo indefinido
25	Temporal	"f" o "X" cuando es un puesto a cubrir por un periodo de tiempo
26	Cuanto tiempo	Específicamente la duración que va a tener el puesto
27	Nueva creación	"f" o "X" cuando se trate de un puesto nuevo
28	Aumento de plazas	"f" o "X" cuando se vaya a incrementar el no. de plazas de un puesto con la contratación.
29	Beneficio a la empresa y porque	Breve descripción de los beneficios que se tendrán por la creación de un puesto o el incremento de plazas.
30	Por reemplazo	"f" o "X" cuando se substituye a una persona
31	A partir de	La fecha (día, mes y año) en que se reemplaza al anterior empleado
32	A quién reemplaza	Nombre de la persona que anteriormente ocupaba el puesto
33	No. empleado	Número del empleado que anteriormente ocupaba el puesto
34	Jefe solicitante	Nombre y firma del jefe solicitante
35	Gerente de área	Nombre y firma del gerente de área
36	Director general	Nombre y firma del director general, solo en puestos de nueva creación y aumentos de plazas
37	Recursos humanos	Nombre y firma del gerente de recursos humanos
38	Observaciones	Comentarios adicionales a complementarios que se quieran hacer

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

FOTOGRAFIA
 RECIENTE

Fecha 1	Puesto Solicitado 2	Sueldo Mensual Baseado 3
----------------	----------------------------	---------------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno 4	Nombre	Edad 5
Domicilio	Colonia 6	Zona postal	Teléfono 7
Lugar de Nacimiento	10	Fecha de Nacimiento 11	Sexo 8 9 <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Vive con <input type="radio"/> Sus padres 13 <input type="radio"/> Su familia 14 <input type="radio"/> Parientes 15 <input type="radio"/> Solo 16	Estatura 17	Peso 18	Nacionalidad 12
Personas que dependen de usted <input type="radio"/> Hijos 19 <input type="radio"/> Cónyuge 20 <input type="radio"/> Padres 21 <input type="radio"/> Otros 22	Estado Civil 23 24 <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (Especifique) 25		

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Contribuyentes No. 26	Afiliación al Seguro Social No. 27	Cartilla Servicio Militar No. 28	Pasaporte No. 29
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No 30 <input type="radio"/> Si 31	Clase y Número de Licencia 32	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el País. 33	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Como considera su estado de salud actual? 36 <input type="radio"/> Bueno 34 <input type="radio"/> Regular 35 <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No 37 <input type="radio"/> Si (Explique) 38
¿Practica Ud. algún deporte? 39	¿Pertenece a algún Club social o Deportivo? 40
¿Cuál es su meta en la vida? 42	¿Cuál es su pasatiempo favorito? 41

DATOS FAMILIARES **43**

NOMBRE	VIVE	OCUPACION	DOMICILIO	OCUPACION
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los hijos				

ESCOLARIDAD **44**

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS			TITULO RECIBIDO
		DE	A	EN	
Primaria					
Secundaria o Prevocacional					
Preparatoria o Vocacional					
Profesional					
Comercial u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Escuela 45	Horario 46	92	Curso o Carrera 47	Grado 48	

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina	(49)
Funciones de oficina que domina	(50)
Máquinas de oficina o taller que sabe manejar	(51)
Otros trabajos o funciones que domina	(52)

EMPLERO ACTUAL Y ANTERIORES

(53)

CONCEPTO	EMPLERO ACTUAL O ULTIMO	EMPLERO ANTERIOR	EMPLERO ANTERIOR	EMPLERO ANTERIOR
	de a	de a	de a	de a
Tiempo que presta sus servicios				
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Salarios	Inicial			
	Final			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar al Jefe de Justicia	(54) <input type="radio"/> Si	(55) <input type="radio"/> No (Razones)		

(56) REFERENCIAS PERSONALES

(Pagar de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

DATOS ECONOMICOS

¿Cómo sabe de este empleo?

Anuncio (57) Otro medio (anotelo) (58)

¿Firma parientes trabajando en esta Empresa?

No (59) Si (nombres) (60)

¿Cómo está organizado?

No (61) Si (nombre de la Cia) (62)

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?

No (63) Si ¿a Cual? (64)

¿Tiene Seguro de vida? Suma asegurada

No (65) Si (nombre de la Cia) (66) \$ (67)

¿Puede viajar?

Si (68) No (razones) (69)

¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia?

Si (70) No (razones) (71)

Fecha en que desea presentarse a trabajar

(93)

¿Tiene usted otros ingresos?

No (72) Si (describalos) (73) Importe mensual \$ (74)

¿Su pareja trabaja?

No (75) Si ¿dónde? (76) Percepción mensual \$ (77)

¿Vive en casa propia?

No (78) Si (79) Valor aproximado \$ (80)

¿Tiene rentas?

No (81) Si (82) Renta mensual \$ (83)

¿Tiene automóvil propio? Marca Modelo

No (84) Si (85) (86) (87)

¿Tiene deudas? Importe

No (88) Si (¿con quién?) (89) \$ (90)

¿Cuánto abona mensualmente?

\$ (91)

¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?

\$ (92)

Comentarios del entrevistador

(94)

Debo constar que mis respuestas son verdaderas

(95)

Firma del solicitante

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

RESULTADOS DE EXÁMENES

(96)	(97)	(98)	(99)
Examen médico: Aceptado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Aceptado con limitaciones <input type="checkbox"/> Especifique _____			
Observaciones _____			
(101) Nombre y firma del médico			
Examen Técnico: Aceptado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> .			
Examen Psicológico: Aceptado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> .			

CONTRATACIÓN

(106)	(107)
Puesto _____	Adscripción _____ Dirección, gerencia o jefatura
Sueldo inicial _____	Sueldo a la planta _____
Fecha ingreso _____	Horario _____
(112)	(113)
Autorización de la contratación (Jefe inmediato)	Autorización de la contratación (Jefatura o gerencia de recursos humanos)

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA SOLICITUD DE EMPLEO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Fecha	Lugar, día, mes y año del llenado del formato
2	Puesto solicitado	El nombre del puesto solicitado por el candidato
3	Sueldo deseado	El sueldo que el candidato solicita
4	Nombre completo	El apellido paterno, materno y los nombres del candidato
5	Edad	Número de años cumplidos del candidato
6	Domicilio	Nombre y número de la calle, colonia y código postal donde vive el candidato.
7	Teléfono	El número telefónico del candidato
8	Masculino	Con una "X" o "f" si es masculino el candidato
9	Femenino	Con una "X" o "f" si es femenino el candidato
10	Lugar de nacimiento	Nombre del lugar de nacimiento del candidato
11	Fecha de nacimiento	Día, mes y año del nacimiento del candidato
12	Nacionalidad	El nombre de la nacionalidad del solicitante
13	Sus padres	Con una "X" o "f" si el candidato vive con sus padres
14	Su familia	Con una "X" o "f" si el candidato vive con su familia
15	Parientes	Con una "X" o "f" si el candidato vive con sus parientes
16	Solo	Con una "X" o "f" si el candidato vive solo
17	Estatura	Cuanto mide de estatura el candidato en metros y centímetros
18	Peso	Cuanto pesa el candidato en Kg.
19	Hijos	Con una "X" o "f" si dependen del candidato sus hijos
20	Cónyuge	Con una "X" o "f" si depende del candidato el cónyuge
21	Padres	Con una "X" o "f" si dependen del candidato sus padres
22	Otros	Específicamente quién depende del candidato
23	Soltero	Con una "X" o "f" si el candidato es soltero
24	Casado	Con una "X" o "f" si el candidato es casado
25	Otro	Específicamente en que estado civil
26	R.F.C	El registro federal de causantes del solicitante
27	I.M.S.S	El número de afiliación del IMSS del candidato
28	Cartilla militar	El número de precartilla o cartilla del solicitante
29	Pasaporte	El número del pasaporte del candidato
30	Licencia Si	Con una "X" o "f" si el candidato tiene licencia de manejo
31	Licencia No	Con una "X" o "f" si el candidato no tiene licencia
32	No. de licencia	La clase y número de licencia del candidato
33	Para trabajar en el país	El número y nombre del formato que autorice al solicitante a trabajar en el país en caso de ser extranjero.
34	Salud actual bueno	Con una "X" o "f" si el solicitante considera bueno su estado de salud
35	Salud actual regular	Con una "X" o "f" si el solicitante considera regular su estado de salud
36	Salud actual malo	Con una "X" o "f" si el candidato considera malo su estado de salud
37	Enfermedad no	Con una "X" o "f" si el candidato no tiene algún problema que le impida realizar el trabajo
38	Enfermedad si	Con una "X" o "f" si el candidato tiene algún problema que le impida realizar su trabajo
39	Que deporte practica	El nombre del deporte que el candidato practique con más frecuencia
40	Pertenece	El nombre del club o agrupación a que pertenece el candidato

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA SOLICITUD DE EMPLEO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
41	Pasatiempo	Lo que el solicitante exprese sobre sus pasatiempos y diversiones
42	Meta en su vida	Lo que el candidato exprese sobre las mentas en su vida
43	Datos familiares	El nombre, si vive o no, domicilio, ocupación y si depende o no del candidato padres, hermanos, cónyuge e hijos
44	Escolaridad	El nombre de la escuela, domicilio, fecha de inicio y terminación, No. de años cursados y documento recibido de la primaria, secundaria, preparatoria o vocacional, profesional y carrera comercial u otras que haya cursado el candidato
45	Escuela	Nombre de la escuela donde estudia el solicitante
46	Horario	El horario de estudios del solicitante
47	Que estudia	El nombre de la carrera o curso que estudia el candidato
48	Grado	El grado que cursa el candidato
49	Habla, lee o escribe	Nombre del idioma que el candidato conoce
50	Funciones de oficina	Las funciones de oficina que el solicitante domina
51	Máquinas	Máquinas de oficina o taller que el candidato domina
52	Otros trabajos	Nombre de otras habilidades que domine el solicitante
53	Experiencia laboral	Tiempo de servicio, nombre de la empresa, domicilio, tel, puestos desempeñados, sueldo, motivo de separación nombre del jefe directo, puesto del jefe y motivos de separación de las cuatro últimas empresas donde laboró el candidato
54	Informes si	Con una "X" o "/" si se pueden solicitar informes del candidato
55	Informes no	Con una "X" o "/" si no se puede solicitar informes y las razones
56	Referencias personales	Nombre, domicilio, teléfono, ocupación y años de conocer a tres personas que conozcan al candidato
57	Anuncio	Con una "X" o "/" si se enteró el candidato por un anuncio
58	Otro medio	Con una "X" o "/" el medio específico por el cual se entero el candidato
59	Parientes no	Con una "X" o "/" si el candidato no tiene algún pariente en la empresa
60	Parientes si	Con una "X" o "/" si el candidato tiene algún pariente en la empresa
61	Afianzado no	Con una "X" o "/" si el solicitante no ha sido afianzado
62	Afianzado si	Con una "X" o "/" si el solicitante ha sido afianzado y el nombre de la compañía afianzadora
63	Sindicato no	Con una "X" o "/" si el candidato no ha sido afiliado a algún sindicato
64	Sindicato si	Con una "X" o "/" si el candidato ha sido afiliado a algún sindicato y el nombre de éste
65	Seguro de vida no	Con una "X" o "/" si el candidato no tiene seguro de vida
66	Seguro de vida si	Con una "X" o "/" si el candidato tiene seguro de vida y el nombre de la compañía aseguradora

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA SOLICITUD DE EMPLEO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
67	Suma asegurada	El monto de la suma asegurada
68	Dispuesto a viajar Si	Con una "X" o "f" si el solicitante está dispuesto a realizar viajes fuera de la localidad de la empresa
69	Dispuesto a viajar no	Con una "X" o "f" si el solicitante no está dispuesto a realizar viajes fuera de la localidad de la empresa
70	Cambio si	Con una "X" o "f" si el candidato está dispuesto a cambiar su lugar de residencia
71	Cambio no	Con una "X" o "f" si el candidato no está dispuesto a cambiar su lugar de residencia explicando las razones
72	Otros ingresos no	Con una "X" o "f" si el candidato no percibe otros ingresos
73	Otros ingresos si	Con una "X" o "f" si el candidato percibe otros ingresos explicando cuales son
74	Importe	El monto mensual de los otros ingresos
75	Cónyuge trabaja no	Con una "X" o "f" si el cónyuge del candidato no trabaja
76	Cónyuge trabaja Si	Con una "X" o "f" si trabaja el cónyuge del candidato y el lugar
77	Percepción	El monto mensual de las percepciones del cónyuge
78	Propia no	Con una "X" o "f" si el candidato no vive en casa propia
79	Propia si	Con una "X" o "f" si el candidato vive en casa propia
80	Valor	El valor aproximado de la casa
81	Renta no	Con una "X" o "f" si el candidato no paga renta
82	Renta si	Con una "X" o "f" si el candidato paga renta
83	Renta mensual	El monto de la renta mensual
84	Auto no	Con una "X" o "f" si el solicitante no tiene auto propio
85	Auto si	Con una "X" o "f" si el candidato tiene auto propio
86	Marca	La marca del auto del solicitante
87	Modelo	El nombre del modelo del auto del candidato
88	Deudas no	Con una "X" o "f" si el candidato no tiene deudas
89	Deudas si	Con una "X" o "f" si el candidato tiene deudas y con quién
90	Importe	El monto de la deuda del solicitante
91	Abonos	Los abonos mensuales de la deuda del candidato
92	Gastos	El monto de los gastos mensuales del solicitante
93	Fecha para trabajar	Día, mes y año en que el candidato puede iniciar sus labores
94	Comentarios	Comentarios breves del entrevistador
95	Firma	La firma del solicitante
96	Aceptado	Con una "X" o "f" si el candidato aprobó el examen médico
97	Rechazado	Con una "X" o "f" si el candidato no aprueba su examen médico.
98	Limitaciones	Con una "X" o "f" si el solicitante es aceptado con limitaciones.
99	Especifique	El motivo de aceptado con limitaciones
100	Observaciones	Comentarios adicionales que el doctor desee hacer
101	Médico	Nombre y firma del médico que realizó el examen médico.
102	Aceptado	Con una "X" o "f" si el candidato aprobó su examen técnico
103	Rechazado	Con una "X" o "f" si el candidato no aprobó su examen técnico.

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA SOLICITUD DE EMPLEO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
104	Aceptado	Con una "X" o "/" si el candidato aprobó sus exámenes psicológicos.
105	Rechazado	Con una "X" o "/" si el candidato no aprobó sus exámenes psicológicos.
106	Puesto	Nombre del puesto a ocupar por el próximo empleado
107	Adscripción	Dirección, Gerencia y Jefatura a la que pertenece el puesto
108	Sueldo inicial	El monto mensual del próximo empleado
109	Sueldo planta	El sueldo mensual del próximo empleado a la planta
110	Fecha ingreso	Día, mes y año de contratación e ingreso
111	Horario	El horario de la jornada laboral
112	Autorización	La firma de autorización de contratación (jefe inmediato)
113	Autorización	La firma de autorización de contratación (jefatura de recursos humanos o gerente de recursos humanos, de acuerdo al nivel jerárquico a contratar.

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

EMPRESA 1 _____ ADSCRIPCIÓN 2 _____
(DIRECCIÓN, GERENCIA Y JEFATURA)
 SOLICITUD No. 3 _____ NOMBRE DEL CANDIDATO 4 _____
 PUESTO 5 _____ ENTREVISTADOR 6 _____

FACTORES	NO CUMPLE	CUMPLE CON RESERVAS	CUMPLE ADECUADAMENTE	CUMPLE SOBRA- DAMENTE
ESCOLARIDAD. Grado académico que tiene el candidato en relación al puesto a cubrir.	7			
CONOCIMIENTOS BASICOS. Información general sobre la especialidad que el puesto requiere.	8			
CONOCIMIENTOS PARTICULARES. Manejo de información técnica, específica y profunda que el puesto requiere.	9			
EXPERIENCIA EN EL TRABAJO. Tiempo de trabajar en actividades relacionadas con su especialidad.	10			
HABILIDAD QUE EL PUESTO REQUIERE. Conocimiento de cierto grado de pericia que el puesto requiere en su especialidad.	11			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES. Evaluación estimativa de sus reacciones frente a situaciones comunes de trabajo.	12			
ACTITUDES. Disposición para adaptarse a la empresa, trabajar en equipo y colaborar.	13			
INTERESES/OBJETIVOS. Metas e inquietudes compatibles con la filosofía de la empresa.	14			

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR 15

EVALUACIÓN
 16 CONTRATAR AL SOLICITANTE PARA 17 18 NO CONTRATARLO POR LAS RAZONES EXPUESTAS
FECHA

19 DESEO ENTREVISTAR OTROS CANDIDATOS ANTES DE DECIDIR. EN CASO DE NO CUBRIR LOS
REQUISITOS DEL PUESTO QUE ESPECÍFICAMENTE ESTAMOS EVALUANDO, CONSIDERA USTED APROVECHABLE
 AL CANDIDATO PARA OTRO PUESTO SI 20 NO 21 CUAL? 22 _____

FECHA 23 _____ 24 _____
DÍA MES AÑO JEFE INMEDIATO

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA EVALUACIÓN DEL CANDIDATO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Empresa	Nombre de la empresa
2	Adscripción	Dirección, gerencia y jefatura a la que pertenece el puesto
3	Solicitud No.	Número de la solicitud de empleo
4	Candidato	Nombre completo del candidato a evaluar
5	Puesto	Nombre del puesto vacante
6	Entrevistador	Nombre del jefe que entrevista
7	Escolaridad	Marque con "X" o "/" una de las cuatro opciones que refleje la evaluación del candidato (no cumple, cumple con reservas, cumple adecuadamente, cumple sobradamente)
8	Conocimientos básicos.	Marque con una "X" o "/" una de las cuatro opciones que refleje la evaluación del candidato.
9	Conocimientos particulares	Similar al punto siete
10	Experiencia de trabajo	Similar al punto siete
11	Habilidad en el puesto	Similar al punto siete
12	Características personales	Similar al punto siete
13	Actitudes	Similar al punto siete
14	Intereses/objetivos	Similar al punto siete
15	Observaciones y comentarios del entrevistador	Los puntos más relevantes de los factores evaluados
16	Contratar	Con una "X" o "/" cuando el candidato se va a contratar
17	Fecha	La fecha (día, mes y año) de contratación
18	No contratarlo	Con una "X" o "/" cuando el candidato es rechazado
19	Deseo entrevistar	Con una "X" o "/" cuando se prefiera ver otras opciones en cuanto a candidatos
20	Si	Con una "X" o "/" en caso de que el candidato sea aprovechable
21	No	Con una "X" o "/" en caso de que el candidato no sea aprovechable
22	Cual	El puesto, área y empresa donde se podría canalizar el candidato
23	Fecha	Día, mes y año de la elaboración del formato
24	Firma	Nombre y firma del jefe que entrevistó

REQUISICIÓN DE PERSONAL AL SINDICATO

FECHA _____ ①

NOMBRE DEL SINDICATO

AT'N: SR. _____ ②
REPRESENTANTE SINDICAL

POR ESTE CONDUCTO, SOLICITO A USTED ME ENVÍE _____ ③
CANDIDATOS PARA CUBRIR PUESTOS VACANTES DE AYUDANTES GENERALES.

LO ANTERIOR ES CON FUNDAMENTO EN LA CLÁUSULA OCTAVA DEL CONTRATO
COLECTIVO DE TRABAJO QUE TENEMOS CON SU ORGANIZACIÓN.

AGRADECIENDO DE ANTEMANO EL ENVIO DEL PERSONAL, QUEDO DE USTED.

ATENTAMENTE

④

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA REQUISICIÓN DE PERSONAL AL SINDICATO**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Fecha	Fecha de elaboración del formato
2	Aí'n: Sr.	Nombre del representante sindical
3	Envíe	Número de personal que se requiere
4	Atentamente	Nombre y firma del jefe de recursos humanos

SOLICITUD DE AFILIACIÓN AL SINDICATO

FECHA _____ / _____ / _____
 DÍA MES AÑO

①

NOMBRE DEL SINDICATO

AT'N: SR. _____
 REPRESENTANTE LEGAL

②

POR MEDIO DEL PRESENTE, ME PERMITO SOLICITAR A USTED, SEA TAN AMABLE DE
PROPORCIONARLE EL PASE CORRESPONDIENTE AL SR. (ITA). _____

③

PARA EL PUESTO DE AYUDANTE GENERAL.

SIN MAS POR EL MOMENTO QUEDO DE USTED

ATENTAMENTE

④

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA LA SOLICITUD DE AFILIACIÓN AL SINDICATO**

No	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Fecha	El día, mes y año en que se elabora el formato
2	Aí'n: Sr.	Nombre del representante sindical
3	Sr.(ita)	Nombre completo del candidato
4	Atentamente	Nombre y firma del jefe de recursos humanos

CONTROL DE DOCUMENTOS

FECHA DE ENTREGA DE DOCUMENTOS ①
_____/_____/_____
DÍA MES AÑO

DOCUMENTOS

- 1.- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES..... ()
- 2.- COMPROBANTE DEL I.M.S.S..... ()
- 3.- ACTA DE NACIMIENTO..... ()
- 4.-ACTA DE MATRIMONIO..... ()
- 5.- COMPROBANTE DEL GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS..... ()
- 6.-DOS CARTAS DE RECOMENDACIÓN DE LOS ULTIMOS DOS EMPLEOS—— () ②
- 7.-TRES FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL (RECIENTES)..... ()
- 8.- CARTILLA O PRECARTILLA DEL SERVICIO MILITAR..... ()
- 9.- CONSTANCIA DEL NÚMERO DE INSCRIPCIÓN AL INFONAVIT EXPEDIDA POR EL ULTIMO PATRÓN..... ()
- 10.-LICENCIA DE MANEJO..... ()
- 11.- CARTA DE PERCEPCIONES DEL I.S.P.T. RETENIDO DEL 1 DE ENERO DEL AÑO ENCURSOHASTA LA FECHA DE BAJA EN EL ULTIMO TRABAJO..... ()
- 12.-FORMA FM-2 DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES (PARA PERSONAS DE NACIONALIDAD EXTRANJERA UNICAMENTE)—— ()
- 13.- COMPROBANTE DE AFILIACIÓN AL SINDICATO..... ()

③

ENTREGA
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

④

RECIBE
JEFE ADVO DE PERSONAL

**INSTRUCTIVO DE LLENADO
PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS**

No.	DATO	SE DEBE ANOTAR
1	Documentos	La fecha en que se entregan los documentos al depto admvo de personal
2	()	Con una "X" o "/" en cada uno de los renglones que indican los documentos que está recibiendo el jefe administrativo de personal
3	Entrega	Firma del encargado de reclutamiento y selección
4	Recibe	Firma del jefe administrativo de personal

CONCLUSIONES

Finalizada nuestra investigación, podemos concluir que toda empresa, independientemente de su tamaño, giro y estructura, necesita de un modelo de reclutamiento y selección de personal sustentado en la calidad total para incrementar la eficiencia y eficacia de sus recursos humanos.

Con la implantación del modelo propuesto, podemos integrar a la organización, personal con alta probabilidad de éxito, al utilizar correctamente la información contenida en el manual de procedimientos; ya que éste facilita y apoya la labor, tanto del encargado de reclutamiento y selección como de todos los involucrados en dicho proceso.

El manual de procedimientos, les indica las actividades que tienen que realizar y como deben llevarlas a cabo, para colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado, con el fin de que encuentre desarrollo y realización en éste.

Las actitudes de quien recluta y selecciona tienen una gran trascendencia, debido a que pueden afectar la vida del candidato e influir en los niveles de productividad de la compañía, si integran a ésta, gente que no tiene la suficiente habilidad, voluntad y capacidad para desempeñar el puesto solicitado; por este motivo, es preciso que conozcan y comprendan la filosofía, valores y principios de su organización, con el fin de orientar todas sus acciones.

Un buen sistema de trabajo no garantiza la calidad del producto o servicio, debemos agregarle a nuestra tarea diaria un valor de cortesía, respeto, ética y responsabilidad; si adoptamos y hacemos de estos valores un hábito y costumbre, el manual de procedimientos funcionará eficientemente, porque habrá una actitud positiva de cooperación, producto de una filosofía empresarial de calidad total.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando
Administración de recursos humanos
México, Trillas, 1995

Colunga Dávila, Carlos
Administración para la calidad
México, Panorama, 1995

Chruden, Herbert J.
Administración de personal
México, Continental, 1991

Fea Guglielmetti, Ugo
Competitividad es calidad total
Colombia, Alfaomega, 1995

Guth Aguirre, Alfredo
Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos
México, Trillas, 1994

Hernández Sampieri, Roberto
Metodología de la investigación
México, McGraw-Hill, 1997

Ishikawa, Kaoru
¿Qué es el control total de calidad?
México, Norma, 1993

Lebow, Rob
La clave de la productividad empresarial
México, Panorama, 1995

Munch Galindo, Lourdes
Fundamentos de administración
México, Trillas, 1997

Rodríguez Valencia, Joaquín
Administración moderna de personal I
México, ECASA, 1993

Rodríguez Valencia, Joaquín
Como elaborar y usar los manuales administrativos
México, ECASA, 1996

Rodríguez Valencia, Joaquín
Estudio de sistemas y procedimientos administrativos
México, ECASA, 1996

Sherman Jr, Arthur W.
Administración de los recursos humanos
México, Iberoamericana, 1994

Werther Jr, William B.
Administración de personal y recursos humanos
México, McGraw-Hill, 1996

Zuccolotto, Héctor M.
Calidad total aquí y ahora
México, Panorama, 1994

Diccionario Larousse ilustrado
México, Larousse, 1995

TESIS

Sosa Sánchez, María Cristina
La calidad total como una nueva forma de administrar
Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, 1992