

119
2ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA UNA
ADMINISTRADORA DE CREDITO.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION.

P R E S E N T A :

RIVERA ALBORTANTE MARIA TERESA.

ASESOR: REGINO QUIROZ SOLIS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO, 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267981



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
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES
SUPERIORES CUAUTITLÁN

U. N. A. M.

SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos
Propuesta de un Manual de Procedimientos para Reclutamiento
Selección y Contratación de Personal en una Administradora
de Crédito.

que presenta la pasante: María Teresa Rivera Albortante,
con número de cuenta: 8913492-8 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a _____ de _____ de 19____

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS.

A MIS PAPAS:

“ESTE TRABAJO SE LOS BRINDO COMO MUESTRA DE AGRADECIMIENTO POR EL APOYO, Y CONFIANZA QUE HAN DEPOSITADO EN MI, DESDE EL INICIO DE MI VIDA Y DE MIS ESTUDIOS. GRACIAS POR TODO ESE AMOR QUE ME HAN DADO SIEMPRE. POR SER MIS BRAZOS FUERTES EN TODO MOMENTO, ESTE TAMBIEN ES PARTE DE USTEDES Y DE SU ÉXITO”.

A MIS HERMANAS Y HERMANOS:

“MERE, MARTHA, MEMO Y LUPE, GRACIAS POR APOYARME EN TODO MOMENTO QUE LOS HE NECESITADO Y EN EL TRANCURSO DE MI VIDA ESCOLAR.”

A RAÚL:

“A TI POR EL GRAN AMOR, APOYO Y CONFIANZA QUE ME HAZ BRINDADO EN TODO ESTE TIEMPO, Y EN LO PARTICULAR EN ESTE TRABAJO QUE ES TAN ESPECIAL PARA MÍ. GRACIAS FLAQUITO”.

A MIS AMIGAS:

ERIKA, ANGY, FLOR, ONIX, ARA Y MONI; GRACIAS POR DARME ESA AMISTAD SIN CONDICIONES. Y POR APOYARME EN LA ESCUELA Y TRABAJO.

A MI ASESOR REGINO:

“A USTED QUE DESDE EL INICIO DE ESTE TRABAJO ME DIO LOS ANIMOS, APOYO Y DEDICACIÓN PARA LA CULMINACIÓN DE ESTE MISMO. GRACIAS PROFESOR PORQUE SIN USTEDES NO LLEGARIAMOS A SER LO QUE EN ESTOS MOMENTOS SOMOS PROFESIONALES.”

A DIOS:

A TI QUE SIEMPRE ME HAZ ACOMPAÑADO EN
TODO MOMENTO Y QUE ME HAZ OFRECIDO TODO SIN
CONDICIONES. GRACIAS POR ESTAS SIEMPRE AHÍ.

INDICE.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL EN UNA ADMINISTRADORA DE CREDITO.

INDICE.....	01
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	04
OBJETIVO.....	04
HIPOTESIS.....	04
INTRODUCCION.....	05
CAPITULO 1. GENERALIDADES.....	07
1.1. ADMINISTRACION.....	07
1.1.1. Concepto de administración.....	07
1.1.2. Características de la Administración.....	08
1.1.3. Importancia de la Administración.....	09
1.1.4. Proceso Administrativo.....	09
1.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	14
1.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	15
1.2.3. Ubicación y alcance del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones.....	16
1.2.4. Funciones de departamento de Recursos Humanos.....	17
1.3 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	19

CAPITULO 2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION	20
2.1.RECLUTAMIENTO.....	20
2.1.1. Concepto de Reclutamiento.....	20
2.1.2. Fuentes de Reclutamiento.....	20
2.1.3. Medios de Reclutamiento.....	24
2.2. SELECCIÓN.....	27
2.2.1 Concepto de Selección.....	27
2.2.2 Técnicas de Selección.....	27
2.2.3 Proceso de Selección.....	30
2.3. CONTRATACION.....	41
2.3.1. Concepto de Contratación.....	41
2.3.2. Información general de la Contratación.....	41
 CAPITULO 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	 43
3.1. MANUAL.....	43
3.1.1. Definición de manual.....	43
3.1.2. Objetivos de los manuales.....	44
3.2. PROCEDIMIENTO.....	45
3.2.1. Definición de procedimientos.....	45
3.2.2. Importancia de los procedimientos.....	45
3.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	46
3.3.1. Concepto de manual de procedimientos.....	46
3.3.2. Objetivos de los manuales de procedimientos.....	47
3.3.3. Como elaborar un manual de procedimientos.....	47

3.3.4. Contenido de un manual de procedimientos.....	48
3.3.5. Preparación de un manual.....	49
3.3.6. Revisiones y Actualizaciones.....	52

CAPITULO 4. CASO PRACTICO. MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL PARA UNA ADMINISTRADORA DE CREDITO.

4.1. INDICE.....	54
4.2. INTRODUCCION. (HISTORIA).....	55
4.3. ORGANIGRAMA.....	58
4.4. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	59
4.5. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	59
4.6. REVISIONES Y RECOMENDACIONES DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	60
4.7. DIAGRAMA DE FLUJO.....	61
4.8. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.....	62
4.9. ANEXOS.....	67
 CONCLUSIONES.....	 82
 BIBLIOGRAFIA.....	 83

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El siguiente trabajo se realizó por la necesidad de brindar a la empresa individuos con los requisitos que esta pedía; por la falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal que no se tenía en la misma cuando existía una vacante. Además de que en la Administradora de Crédito se presentaban problemas como demasiada rotación de personal, falta de eficiencia y efectividad en actividades que se desempeñaban a diario.

Por todo esto se cae en la necesidad de tener a empleados adecuados a los puestos y un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación que nos ayude a proporcionar a la empresa el personal idóneo a el puesto.

OBJETIVO.

El objetivo principal de este trabajo es mejorar el proceso y proponer un diseño más adecuado para el reclutamiento, selección y contratación de personal, mediante un manual de procedimientos para una administradora de crédito, para así poder brindar a la misma los mejores candidatos del mercado laboral.

HIPOTESIS.

El contar con un manual de procedimientos para reclutamiento, selección y contratación de personal permitirá proporcionar a la empresa los mejores candidatos a los puestos vacantes.

INTRODUCCION.

En la actualidad se han presentado cambios importantes por lo que se hace necesario transformarse, crecer y ser más eficiente, para brindar un servicio de calidad como organización y como individuos.

El presente trabajo consiste en dar una idea general de los datos sobre las necesidades presentes o futuras que pueda tener una organización en la búsqueda del personal idóneo para cubrir la vacante que se tiene en la organización.

Los procesos de reclutamiento, selección y contratación están hechos para buscar, obtener y elegir al candidato dentro de un total de aspirantes seleccionando a el que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

En el trabajo aquí desarrollado nos da a conocer de cómo se debe de llevar a cabo esa búsqueda, en el momento que esta se presente. En el capítulo 1 se habla se los conocimientos básicos para un administrador, desde que es la administración, sus características, su importancia y el proceso administrativo; así como el concepto de recursos humanos, el objetivo que persigue y las funciones principales de este.

En el capítulo 2. Trata del reclutamiento de personal, su concepto, fuentes y medios existentes para llevarlo a cabo; de la selección de personal, el concepto, técnicas y proceso; y por último de la contratación de personal, su concepto y la información necesaria que debe tener el empleado cuando este ya sea contratado y se incorpore a la empresa.

Capítulo 3. Habla de el manual de procedimientos, su definiciones tanto de manual como de procedimientos, de los objetivos, importancia, como se elabora, contenido, preparación, revisiones y actualizaciones.

Y por último en el capítulo 4, inicia con el caso práctico, en donde como su nombre lo indica se hizo un manual de procedimientos de acuerdo a los requerimientos que busca una administradora de crédito. En este se hace una breve introducción de la organización a la cual se elaboro el manual de procedimientos, además de su estructura orgánica. En este caso se desarrollo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de acuerdo a el contenido de un manual de procedimientos.

El objetivo principal de este trabajo es mejorar el proceso y proponer un diseño más adecuado para el reclutamiento, selección y contratación de personal, mediante un manual de procedimientos para una administradora de crédito, para así poder brindar a la misma los mejores candidatos del mercado laboral.

CAPITULO 1

GENERALIDADES.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

1.1. ADMINISTRACION.

1.1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

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

Es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa" (Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1989).

"La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar los objetivos definidos de la manera eficaz y eficiente posible". (Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1998).

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Fernández Arena. Administración de Recursos Humanos. 1989).

Podemos concluir que la administración es el conjunto de técnicas que busca lograr la máxima eficiencia y eficacia dentro de una organización, utilizando los recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos que esta pretende.

1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION.

Las características de la administración son las siguientes:

- a) *Su Universalidad.*- El fenómeno administrativo se da donde quiere que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- b) *Su Especificidad.*- El fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás.
- c) *Su Unidad Temporal.*- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.
- d) *Su Unidad Jerárquica.*- Todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos y modalidades, de la misma administración.

1.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directamente e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que este organismo cuenta.

1.1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración se fundamenta para abordar su conocimiento en el método del proceso administrativo.

El proceso administrativo es el método que nos permite apropiarnos del conocimiento de la administración, y en consecuencia es el procedimiento de la lógica estructural, para la adquisición de este conocimiento.

Hablar del proceso administrativo es citar varios enfoques respecto a él, ya que con el paso del tiempo los diferentes autores han extendido o reducido los elementos que lo conforman, así tenemos:

a) División tripartita. De la American Management Association quienes dicen que el proceso administrativo se integra de :

Planeación

Organización y

Control.

b) División de cuatro elementos: George Terry nos enseña que esta compuesto por:

Planeación

Organización

Ejecución y

Control.

c) División de cinco elementos: Fayol, como ya sabemos establece cinco elementos en la administración:

Prever

Organizar

Mandar

Coordinar y

Controlar.

d) División de Koontz en cinco elementos:

Planeación

Organización

Integración

Dirección y

Control.

e) División de seis elementos: Urwick sigue la división de Fayol, descomponiendo tan solo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, en los dos repetidos antes: previsión y planeación.

El proceso administrativo que consideramos el más completo y didáctico es el que señala Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración de empresas (Teoría y Práctica)". El cual considera los siguientes elementos:

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
MECANICA	1. PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
	2. PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS, PRONOSTICOS PRESUPUESTOS
	3. ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
DINAMICA	4. INTEGRACION	SELECCIÓN INTRODUCCION DESARROLLO INTRODUCCION DE COSAS
	5. DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISION
	6. CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACIÓN SU INTERPRETACION

Previsión: responde a la pregunta ¿ Qué puede hacerse ?.

Planeación: responde a la pregunta ¿ Qué se va a hacer ?.

Organización: responde a la pregunta: ¿ Cómo se va a hacer ?.

Estos tres elementos corresponden a la fase que Urwick llama mecánica (las formas de estructurar un organismo social).

Integración: responde a la pregunta: ¿ Con qué se va a hacer ?.

Dirección: se refiere al problema: Ver que se haga!.

Control: investiga en concreto : ¿ Cómo se ha realizado ?.

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración (las formas de operar un organismo social).

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA.

A) PREVISION .- Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo deseado por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende por lo mismo tres etapas: objetivos, investigaciones y cursos alternativos.

B) PLANEACION .- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de predecir y orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas: políticas, procedimientos y programas.

Comprende también "presupuestos", que son programas en los que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos".

C) ORGANIZACIÓN .- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas: Jerarquías, Funciones y Obligaciones.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA.

D) INTEGRACION .- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante de las personas.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca: Selección, Introducción y Desarrollo.

Debe analizarse también en este elemento, la integración administrativa de las cosas.

E) DIRECCION .- Es impulsar, coordinación y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas: Mando o autoridad, Comunicación y Supervisión.

F) CONTROL .- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas: Establecimiento de normas, Operación de los Controles y La interpretación de resultados.

Ya hecho el análisis de los componentes del proceso administrativo, podemos observar que la introducción o inducción de personas se encuentra ubicada en la dinámica administrativa, como etapa del elemento integración.

1.2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general". (Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.1988).

Es la disciplina del proceso administrativo para desarrollar, mantener y renovar los conocimientos, habilidades, experiencias, interés y actividades del elemento humano de una organización, con la finalidad de que los objetivos e intereses de ambos se cumplan, buscando la satisfacción del trabajador, de la organización y de la sociedad en que intercalan.

“La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales”. (Apuntes Seminario de Titulación. Prof. Regino Quiroz.).

La administración de recursos humanos es un proceso que aplica las habilidades, actitudes, conocimientos y esfuerzos del elemento humano en una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la misma.

1.2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

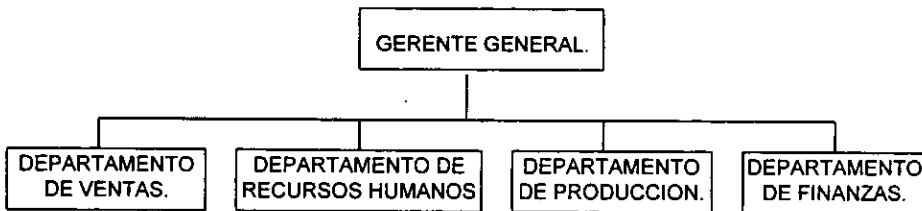
Los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles.

1.2.3. UBICACIÓN Y ALCANCE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Hasta hace poco aún se discutía mucho sobre el lugar que debería ocupar este departamento dentro de la organización general en una empresa, en la actualidad se ha reconocido que por la extensión que tiene la administración de recursos humanos, ya que abarca todas las categorías y niveles de la organización, debe otorgársele un lugar de primera importancia.

Lo más usual es que el departamento de recursos humanos dependa directamente de la gerencia o de la dirección general, quedando así en el mismo plano de los gerentes de las principales divisiones de la empresa.



Cabe mencionar que cuando un departamento de recursos humanos está colocado en un nivel secundario, el personal lo considera también como un departamento secundario y poco importante.

Por su propia naturaleza, la administración de recursos humanos comprende todas las actividades humanas. Puede decirse por tanto que su área de acción abarca la empresa.

Desde el director o gerente general hasta el último obrero, deben de ser tomados en cuenta, ya que entre los hombres se establece múltiples relaciones, directas o indirectas.

Las administración de recursos humanos procura, precisamente, que tales relaciones entre los miembros de la organización se logren con la máxima eficiencia y mayor cooperación posible, y con ello la organización alcance sus objetivos.

1.2.4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de las funciones del departamento de recursos humanos encontramos las siguientes:

1.2.4.1. Función: empleo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Integración, promoción y transferencia.
- Vencimiento de contratos de trabajo.

1.2.4.2. Función: Administración de salarios.

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Subfunciones:

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Compensación suplementaria (incentivos y premios).
- Control de asistencia.

1.2.4.3.Función: Relaciones internas.

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones:

- Comunicación.
- Contratación colectiva.
- Disciplina.
- Motivación del personal.
- Desarrollo del personal.
- Entrenamiento del personal.

1.2.4.4.Función: Servicios al personal.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Subfunciones.

- Actividades recreativas.
- Seguridad.
- Protección y vigilancia.

1.2.4.5.Función: Planeación de recursos humanos.

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de la posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

1.3. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

En la actualidad las empresas e industrias -hablan con especial énfasis de un redescubrimiento del hombre. Tanta atención se había puesto en los elementos materiales y tanta importancia se le había concebido a los adelantos de la técnica, que había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial: el recurso humano.

Las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la administración de recursos humanos. Por eso, los expertos en administración de recursos humanos se han percatado que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que les corresponde, muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones y todo los demás recursos materiales y técnicos de que se puede disponer. Por ello se dice que se ha hecho un verdadero descubrimiento.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.

Tratar a las personas como personas o como recursos es el dilema de la administración de recursos humanos. El estudio de las personas es fundamental para la administración de recursos humanos puesto que de ellas constituye las empresas.

Por lo anterior resulta importante la aplicación de la administración de recursos humanos en las organizaciones de hoy en día, para darle su valor real al recurso humano en las mismas.

CONVENIO 2

RECONOCIMIENTO,

SERVIDAD Y CONTRATACION

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION.

2.1. RECLUTAMIENTO.

2.1.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO.

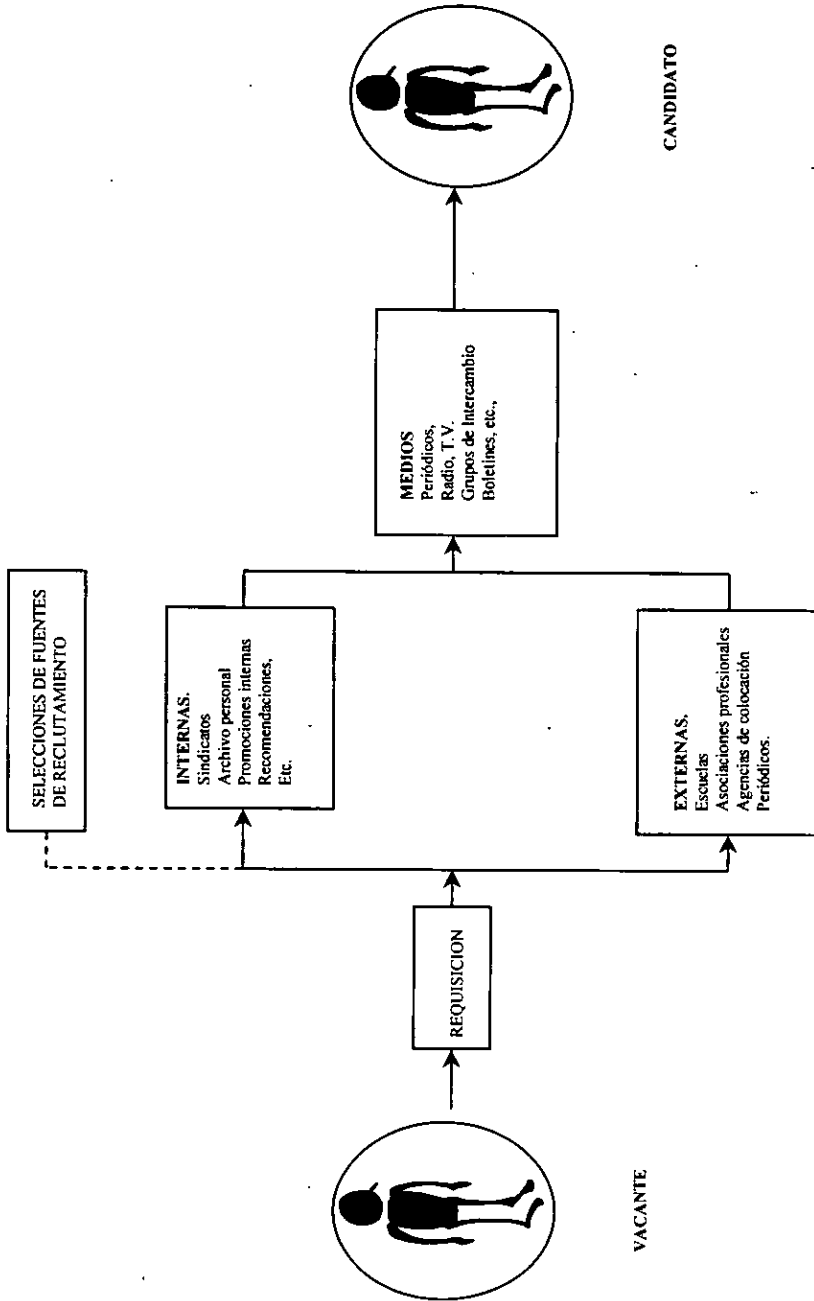
Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento en si consiste en proveernos de una cantidad suficiente de solicitantes, para que de entre ellos podamos escoger aquellos que reúnan los requisitos necesarios y tengan la característica adecuada para llegar a ser buenos empleados. El reclutamiento por tanto, nos brinda la oportunidad de buscar prospectos para la empresa, y tiene por objetivo, hacer de personas extrañas a la misma candidatos a ocupar un puesto en ella.

2.1.2 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO.

Son aquellos sitios a los cuales nos dirigimos o de los cuales provienen los solicitantes a ocupar un puesto dentro de la organización.

Existen dos tipos de fuentes: Internas y Externas.



Fuentes Internas.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, las cuales pueden ser ascendidos, o diferidos, o transferidos con promoción. Por lo tanto el reclutamiento interno proviene de:

- Proviene del personal mismo.
- Archivo de personas que han solicitado trabajo en la empresa.
- Familiares o amigos del empleo que ya han trabajado en la organización.

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Fuentes Externas.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos por las técnicas de reclutamiento. Este proviene de:

- 1.- Agencias de empleo.
- 2.- Bolsas de trabajo.
- 3.- Anuncios en periódicos y revistas.

- 4.- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- 5.- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- 6.- Escuelas, Universidades y Tecnológicos.

2.1.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que se utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales educativos.

Los principales medios más son :

PRENSA.

Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando.

Para poder dar una idea más amplia de como pueden ser estas fuentes externas se ejemplifica un anuncio de periódico.



IMPORTANTE EMPRESA DE CREDITO

SOLICITA PARA SUS OFICINAS.

JEFE DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

REQUISITOS:

Escolaridad: Lic. en Administración.

Experiencia en puesto similar

Excelente presentación

Sexo Femenino.

OFRECEMOS:

Sueldo según aptitud.

Prestaciones: Las de la ley.

INTERESADOS PRESENTAR CURRICULUM O SOLICITUD

CON FOTOGRAFIA EN FEBO No. 1. COL CREDITO

CONSTRUCTOR. TELEFONO: 6617456

ATENCION SRITA. VANESSA VELAZQUEZ.

RADIO Y T.V.

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

GRUPOS DE INTERCAMBIO

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Estos presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

BOLETINES.

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

2.2. SELECCIÓN.

2.2.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN.

"La selección de recursos humanos pueden definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal". (Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.1998).

"La selección es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico. Con frecuencia, el proceso de selección comienza con un filtro inicial de solicitantes para eliminar a los que obviamente no satisfacen los requerimientos de la vacante". (Seminario de Titulación. Prof. Regino Quiroz.).

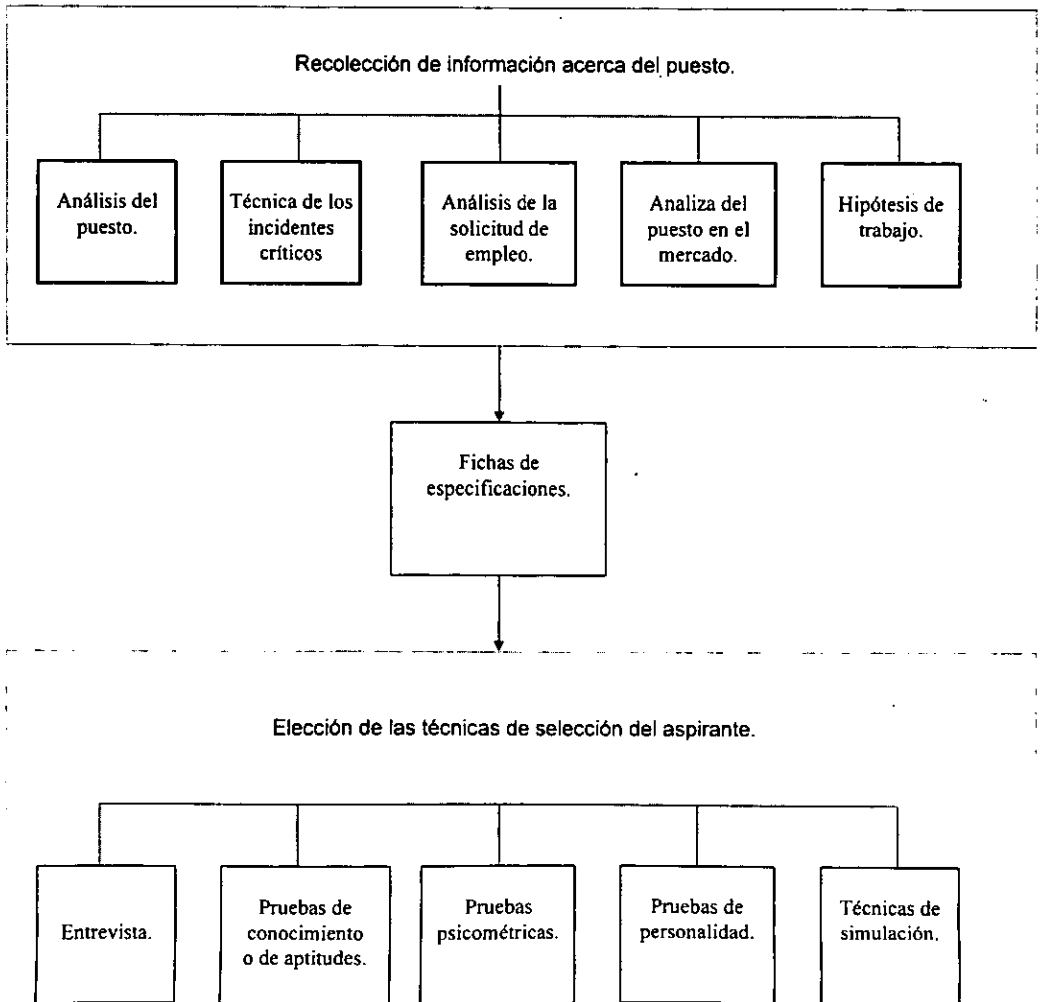
Podríamos decir que es la elección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado. Esta elección también debe permitir la realización de sus habilidades potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización.

2.2.2. TECNICAS DE SELECCION.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación:

Recolección de información acerca del puesto.

Para recoger información acerca del puesto que se pretende suplir, puede hacerse a través de : análisis del puesto, Aplicación de la técnica de los incidentes críticos, Análisis de la solicitud de empleado, Análisis de los puestos en el mercado y la Hipótesis de trabajo.



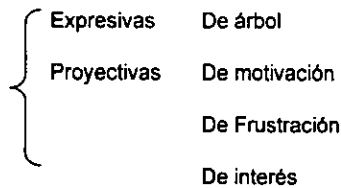
A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección esta en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha fisiográficas, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para el aspirante, puede desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Elección de las técnicas de selección.

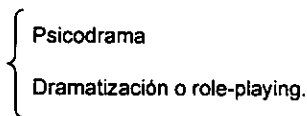
Para efectos didácticos, presentamos las técnicas de selección en cinco grupo bien definidos.

- | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|---|--------------|--------------------|--|--------------|-------------|------------------------|--|---------------------------|
| 1. Entrevista de Selección | { | Dirigidas (con derrotero).
No Dirigidas (sin derrotero o libres). | | | | | | | | |
| 2. Pruebas de conocimiento capacidad | { | <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Generales</td> <td>De cultura general</td> </tr> <tr> <td></td> <td>De idiomas</td> </tr> <tr> <td>Específicas</td> <td>De cultura profesional</td> </tr> <tr> <td></td> <td>De conocimientos técnicos</td> </tr> </table> | Generales | De cultura general | | De idiomas | Específicas | De cultura profesional | | De conocimientos técnicos |
| Generales | De cultura general | | | | | | | | | |
| | De idiomas | | | | | | | | | |
| Específicas | De cultura profesional | | | | | | | | | |
| | De conocimientos técnicos | | | | | | | | | |
| 3. Pruebas psicométricas | { | <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">De aptitudes</td> <td>Generales</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Específicas.</td> </tr> </table> | De aptitudes | Generales | | Específicas. | | | | |
| De aptitudes | Generales | | | | | | | | | |
| | Específicas. | | | | | | | | | |

4. Pruebas de personalidad



5. Técnicas de simulación



Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

2.2.3. PROCESO DE SELECCION.

1.-Presolicitud.

Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se sigue recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

2.- Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

Datos Personales:

Son aquellos que nos proporcionan conocimientos de aspectos específicos de la persona, como son : nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

Datos Escolares:

Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional, dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

Experiencia Ocupacional:

Proporcionar una visión de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra, que tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causa de su renuncio, nivel ocupacional, etc.

Datos Familiares:

Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

Generales:

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma. El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y pueden ser de diversas formas, tamaños, etc.

3.-Encuesta socioeconómica.

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por un trabajador social, por el personal de área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad.

4 Entrevista de Selección.

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

La fuente

El transmisor

El canal

El instrumento para descifrar

El destino

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

Etapas de la entrevista de selección.

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen, en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

I. Preparación de la entrevista.

- a) Objetivo específico de la entrevista.
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe poseer el candidato.

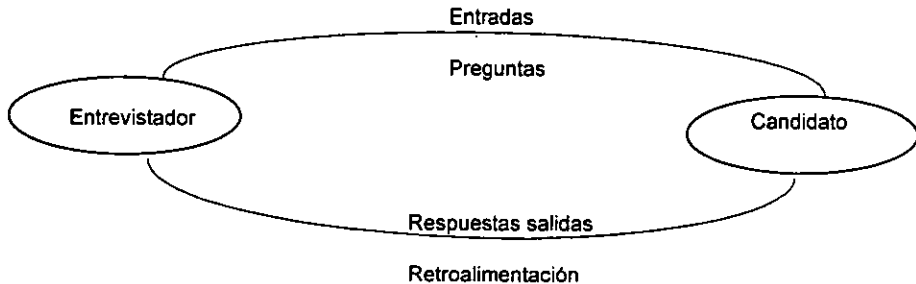
II .Ambiente.

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin;
- b) Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial;

El entrevistador debe establecer con rapidez un entendimiento mutuo con el solicitante. De esencial que el entrevistador obtenga información precisa del candidato. Es más probable que haya una comunicación honrada en un clima de confianza y seguridad mutuas.

III. Desarrollo de la entrevista.

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato, desean.



La entrevista es dirigida cuando el entrevistado sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo y en el que se están anotados de la solicitud por verificar, y tiene, además, espacios para las observaciones que deban registrarse.

La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas - respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

En la entrevista propiamente podemos distinguir:

A) Contenido de la entrevista (aspecto material).

El contenido específico de las entrevistas de empleo varía mucho de una organización a otra y de acuerdo con el nivel de puesto. Sin embargo, los siguientes tópicos generales aparecen en una forma bastante consistente en las entrevistas de empleo: competencia técnica (con frecuencia revelada por medios de los logros académicos y la experiencia ocupacional) y potencial, lo que incluye la orientación de la carrera del candidato.

B) Comportamiento del candidato: (aspecto formal).

Es la manera como reaccionar en una situación; para el caso, la entrevista es una manera del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc.

IV. Terminación de la entrevista.

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. La urbanidad exige ciertas especificaciones. Para su terminación:

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

V. Evaluación del Candidato.

A partir del momento en que el entrevistador se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

EJEMPLO DE UNA EVALUCION DE ENTREVISTA.

PRESEN- TACION PERSONAL	Desagradable en su apariencia general	Su apariencia general deja que desear	Adecuado al puesto	Físico agradable y muy cuidadoso en su vestir
-------------------------------	---	---	-----------------------	---

EXPRESION ORAL	Fallas notables en su expresión	Se expresa con dificultad	Se expresa con soltura y de acuer- do al contexto	Convincente fluido y rico
-------------------	------------------------------------	------------------------------	---	------------------------------

COMPOR- TAMIENTO	Burdo en sus actitudes	Descuidado en algunos de sus modales	Modales socialmente aceptados	Refinado y cortés en su actitud.
---------------------	---------------------------	--	----------------------------------	-------------------------------------

SOCIABI- LIDAD	Tímido y retraído	Al familiarizarse, se desenvuelve con soltura	Se relaciona fácilmente con los demás	Excepcionalmente sociable
-------------------	----------------------	---	--	------------------------------

MOTIVA- CIÓN AL PUESTO	Disperso en sus intereses ocupacionales	Motivado hacia el puesto, aunque preferiría otro	Dirigido hacia el puesto, podría aceptar otro similar	Desea ese puesto y ningún otro.
------------------------------	---	--	---	------------------------------------

ESTABI- LIDAD OCU- PACIONAL Y DESA- RROLLO LABORAL	Inestable en sus trabajos	Mucha estabilidad en los empleos y lento desarrollo laboral	Estabilidad ocupacional y desarrollo laboral adecuado al puesto	Muy buena estabilidad ocupacional y desarrollo lateral.
---	------------------------------	--	--	--

5. Pruebas de conocimiento.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

I. Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:

- a) Orales (preguntas y respuestas verbales);
- b) Escritas (preguntas y respuestas escritas);
- c) De realización (Ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño o manejo de un vehículo o fabricación de piezas).

II. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o de conocimiento general, específicas, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

III. En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

- a) Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo;
- b) Objetivas, mediante pruebas objetivas; y
- c) mixtas, cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

6. Investigación de Referencias.

La carta de referencias es un documento que se expide a petición del solicitante, y en el cual se explica en forma más o menos detallada la trayectoria que tuvo en la empresa.

Al departamento de personal le corresponde corroborar dichas referencias, así como las expedidas por particulares.

Las formas más usuales de corroborar referencias son:

- Correo
- Por teléfono
- Personalmente (Investigador social).

7. Entrevista Aclaratoria.

Siguiendo la secuencia de la entrevista anteriormente mencionada, se realizarán las necesarias de esta índole, llenando las formas convenientes. Con base en las investigaciones realizadas, pueden surgir algunas dudas porque algunas afirmaciones hechas por el candidato pueden haberse desmentido, o también pueden surgir algunas interrogantes debido a lo observado al ser ejecutas.

8. Selección Preliminar.

Analizando para cada candidato todo el procedimiento descrito hasta aquí se podrá decir quiénes quedan descartados y quiénes siguen adelante. Se harán las anotaciones que surjan de la etapa anterior, y, si el aspirante es descartado o rechazado, se archivarán dichas anotaciones, y aquí termina el proceso.

9. Entrevista Decisiva.

Debido al avance que ha tenido la solicitud de empleo de un candidato, para pasar a la siguiente etapa de este proceso es necesario volver a tener contacto con él, puesto que puede haber más observaciones que es conveniente aclarar, o, de lo contrario, hacerle saber del siguiente paso, o en su caso encuestado por el jefe inmediato.

10. Examen Medico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial", y se comunica al departamento de personal. Los objetivos que persigue el examen médico son:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física de trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante, al valorar su estado de salud, de futuras enfermedades profesionales.

11. Conclusión.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

12. Decisión.

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma pero, en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso.

2.3 CONTRATACION.

2.3.1 CONCEPTO DE CONTRATACION.

Es el momento en que se perfecciona el vínculo contractual. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato por parte integral de la empresa. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

El último paso en el procedimiento de contratación es asegurarse de que el solicitante entiende en realidad lo que se espera que haga, así como que quiera el trabajo y que le gustaría conservarlo.

2.3.2. INFORMACION GENERAL DE LA CONTRATACION.

Debe proporcionarse informes verdaderos no sólo del salario y de los beneficios ofrecidos, sino también de todas las tareas que se pide que haga y de las dificultades y desventajas posibles del trabajo.

Esto incluye horas de trabajo, salarios, descripción del trabajo, periodo de prueba, descuentos sobre pago por impuestos o fines semejantes, requisitos de adiestramiento, horas extras, etc.

También incluye información acerca de la naturaleza del producto y los servicios de la empresa, las personas a quien sirve y la clase de empleados con quienes y bajo quienes va a trabajar. Sólo después de darle este tipo de información puede contratarse a una persona.

SUELDO Y SALARIO.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado es un problema básico para cualquier empresa.

REGISTRO DEL NUEVO EMPLEADO.

Es una serie de procesos necesarios para la empresa, a efectos de establecer los controles correspondientes en las áreas convenientes, e incluir a los nuevos empleados en el proceso administrativo.

Diversas formas:

- Aviso de alta del empleado.
- Copias a:
 - El interesado
 - El área solicitante
 - Expediente del nuevo empleado
 - Control de asistencias
 - Contabilidad
 - Política auxiliar
- Tarjeta de control de asistencia
- Tarjetón anual de control.
- Kárdex (Alfabético, departamental, por plaza, puesto, etc.)
- Avisos oficiales.

CAPITULO 3

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

CAPITULO 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

3.1. MANUAL.

3.1.1. DEFINICION DE MANUAL.

Existen diferentes definiciones de manual las cuales se detallan a continuación según sus autores:

Duhalt Kraus Miguel A. : Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Terry G.R. : Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

El manual como herramienta de comunicación. Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

3.1.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

3.2. PROCEDIMIENTO.

3.2.1. DEFINICION DE PROCEDIMIENTO.

Es una guía para la acción, porque detalla en forma precisa e inflexible cómo se va a desarrollar tal o cual actividad. Es una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo objetivo principal es llevar a cabo una determinada labor. Los procedimientos se apoyan en los objetivos y políticas, ya que son consecuencia de los mismos.

3.2.2. IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Se requiere conocer las labores de la empresa detalladamente con el objeto de establecer un sistema en la operación, ya que no es posible que cada persona, sección o departamento, lleve a cabo sus operaciones sin un orden.

El establecimiento de procedimientos tiende a establecer el orden, pues procura detallar cada operación ordenándola cronológicamente, explicando la manera de hacer cada paso, señalando los responsables, en fin, estableciendo una rutina que deberá invariablemente seguirse cada vez que se presenta un caso semejante.

El la preparación de los procedimientos es necesario considerar lo siguiente:

- Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados, de acuerdo con la ciencia y las técnicas con que se relacionan.
- Los procedimientos deben de estar en constante estudio para simplificar o eliminar las duplicaciones.
- Deben ilustrar claramente las actividades que implican especificando los recursos utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos.

- Conviene que los procedimientos se consignen por escrito; que sean reconocidos y debidamente aplicados, esto a través de los llamados "manuales", facilitando el adiestramiento de nuevo personal y disminuyendo el tiempo y el costo de operación.

3.3.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

3.3.1. CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos administrativos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una dependencia.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Los manuales de procedimientos, son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

3.3.2.OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El presentar un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento, que es el manual de procedimientos.

Los objetivos del manual de procedimientos son :

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y de orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación o su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.3.3.COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr. Para ello, el analista de sistemas deberá hacer siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos ?.
- La necesidad de garantizar una rigida uniformidad de los tratamientos de las actividades periódicas.
- Facilita la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Reducir el período de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.
- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

3.3.4. CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manual, podemos decir que un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado vago adquiere relieve solamente cuando se descende a cada una de las situaciones del organismo social.

Algunos de los elementos que deben aparecer en el manual son:

1. Índice

2. Introducción.

2.1 Objetivos del manual

2.2 Alcance

2.3 Como usar el manual

2.4 Revisiones y recomendaciones

3. Organigrama.

3.1. Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como :

- Sistema de organización (lineal, funcional, etc.)
- Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
- Amplitud de la centralización y descentralización.
- Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.

4. Gráficas.

4.1 Diagramas de flujo.

5. Estructura procedimental.

5.1. Descripción narrativa de los procedimientos.

6. Formas.

6.1. Formas empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).

6.2. Instructivos de las formas empleadas.

3.3.5. PREPARACION DEL MANUAL.

Aquí se inicia el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.

1. IDENTIFICACION.

3. INTRODUCCION.

4. CUERPO

5. CONCLUSION.

2. INSTRUCCIONES.

Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad.

Pueden surgir durante la preparación del manual algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con éxito el manual, o bien que no se lleven a cabo las especificaciones en él establecidas.

FORMATO. Para lograr un eficiente manual de procedimientos, conviene analizar detalladamente el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza para su apariencia y orden.

El formato de los manuales de procedimientos puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forme parte de su contenido, y de las limitaciones del equipo de impresión o reproducción disponible.

NUMERACION DE PAGINAS. Después de escoger el formato, hay que decir cómo numerar las páginas. Hay tres métodos para numerar las páginas de los manuales:

- Numeración consecutiva de página.
- Numeración de páginas por secciones.
- Numeración de las páginas por documentos.

ENCABEZAMIENTOS DE PAGINAS. Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título del procedimiento, número de página, fecha de publicación.

PROCEDIMIENTO

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA:	PAGINA DE:
TITULO:		FECHA: ELABORACION,	FECHA: VIGENCIA

Los encabezamientos proporcionan información en un espacio pequeño y proporcionan al usuario la posibilidad de realizar consultas rápidas.

A) AUTORIZACION DEL MANUAL.

Ya elaborado el manual, y para poder facilitar la implantación de éste, se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen:

- Por la dirección superior, para darle la formalidad y apoyo necesario.
- Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos, etc.), si hay, o del grupo de técnicos en su caso.
- Del consultor externo en su caso.

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual por parte de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

B) DISTRIBUCION Y CONTROL DE MANUAL.

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso o reproducido, se procede a su distribución.

La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo. En particular es suficiente que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones que afecta a los procedimientos en los que estamos interesados.

Sólo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamentos, pueden recibir las ediciones completas.

CONTROL DE MANUAL. Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

3.3.6. REVISIONES Y ACTUALIZACIONES.

El valor de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez de su información.

Para cortar la obsolescencia, habrá que planear revisiones y actualizaciones, por parte de la unidad administrativa responsable (sistema y procedimiento, organización y métodos) o de su equivalente.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO.



ADMINISTRADORA DE CREDITO

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION
DE PERSONAL.



ADMINISTRADORA DE CREDITO

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 2 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

INDICE:

- 1.Introducción. (Historia).
- 2.Organigrama.
- 3.Objetivo del Manual de Procedimientos.
- 3.Alcance del Manual de Procedimientos.
- 5.Revisiones y Recomendaciones.
- 6.Diagrama de Flujo.
- 7.Estrutura procedimental.
- 8.Anexos.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 3 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

1. Introducción.

HISTORIA.

La empresa "Administración y Finanzas" S.A de C.V, es un despacho de administración y cobranza de cartera crediticia y de consultoría, que cuenta con los elementos de personal y de sistemas para ofrecer un servicio integral de administración y recuperación de cartera y asesoría financiera, administrativa y legal. La empresa pretende revolucionar el mundo de las finanzas satisfaciendo las necesidades del cliente, en cuanto a calidad, precio y eficiencia; a través de la implantación de políticas y estrategias que permitan el logro de los objetivos.

Administración y Finanzas OASA, es una empresa que fue creada con el objetivo de administrar cartera crediticia de Instituciones Financieras. Comenzó a operar en Noviembre de 1995 administrando la cartera de la Unión de Crédito Industrial Comercial y de Servicios (UCICS).



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 4 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Actualmente administra a 8 Uniones de Crédito: Unión de Crédito Industrial, Comercial y de Servicios del Distrito Federal, S.A de C.V (UCICS); Unión de Crédito de la Industria del Comercio (UNICIC); Unión de Crédito Arrendador, S.A de C.V (UCARR); Unión de Crédito de la Industria del Vestido, S.A de C.V (UCIVE) Unión de Crédito de Fomento para la Empresa, S.A de C.V (UNICREF); Unión de Crédito de la Industria de la Comunicación, S.A de C.V (UNICOM); Unión de Crédito del Valle de la Anahuac, S.A de C.V (VANAHUAC) y Unión de Crédito de la Industria de la Construcción, S.A de C.V (UCIC) y la cartera de Banco Obrero: en Hipotecaria. Además de que administra uno de los bancos intervenidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como ha iniciado operaciones en República de El Salvador para auxiliar en la privatización de un banco.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 5 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Actualmente, la familia AFOASA consta de 150 profesionales, integrados en línea a través de sus computadoras al Sistema AFOASA para ofrecer un mejor servicio, a la medida del cliente. Esta organizada en cuatro departamentos: Jurídico, Sistemas, Crédito y Reestructura, Gestión Telefónica y Domiciliaria; cuyas actividades abarcan: el ordenamiento de la información de los expedientes de crédito y de los acreditados; la administración de créditos, la cobranza, la elaboración de estados de cuenta, negociación, supervisión judicial y extrajudicial y la adquisición y disposición de activos financieros y bienes adjudicados.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

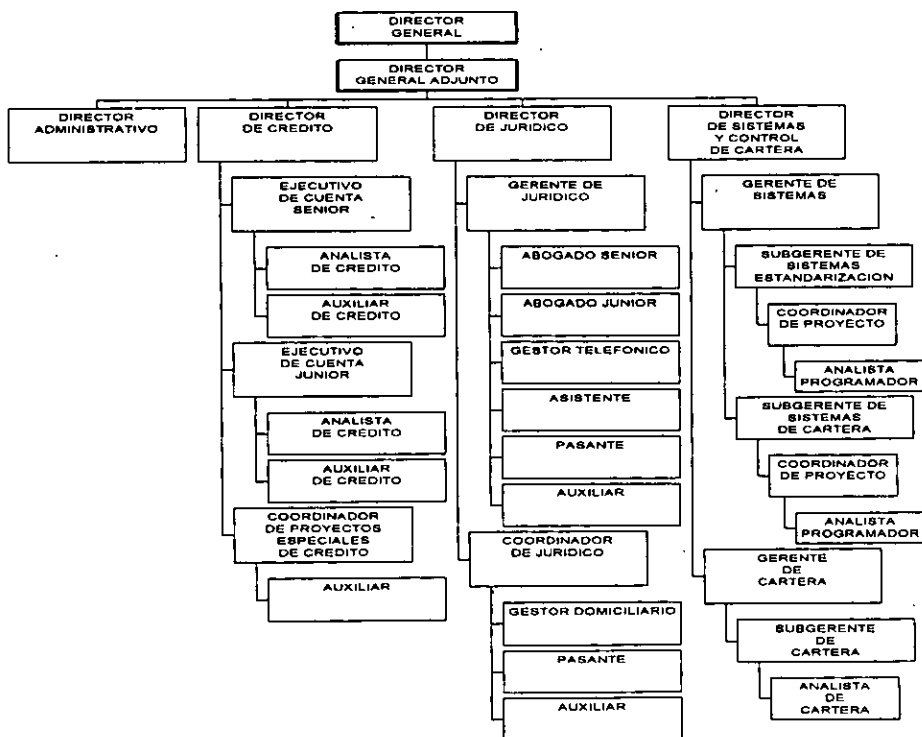
Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 6 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

2. Organigrama.





ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 7 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

3. Objetivo del Manual de Procedimientos.

El objetivo fundamental del manual de procedimientos para reclutamiento, selección y contratación de personal es proporcionar las herramientas necesarias para el proceso de búsqueda de la persona idónea y cubrir la vacante que se presente en un momento dado en cada departamento.

4. Alcance del Manual de Procedimientos.

Este manual de procedimientos debe proporcionarse a todos los departamentos de la organización siendo estos: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 8 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

5. Revisiones y Recomendaciones.

Las revisiones y recomendaciones al manual de procedimientos se deberán hacer en un periodo de seis meses, para aplicarlas estas mismas inmediatamente para el mejoramiento del mismo.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

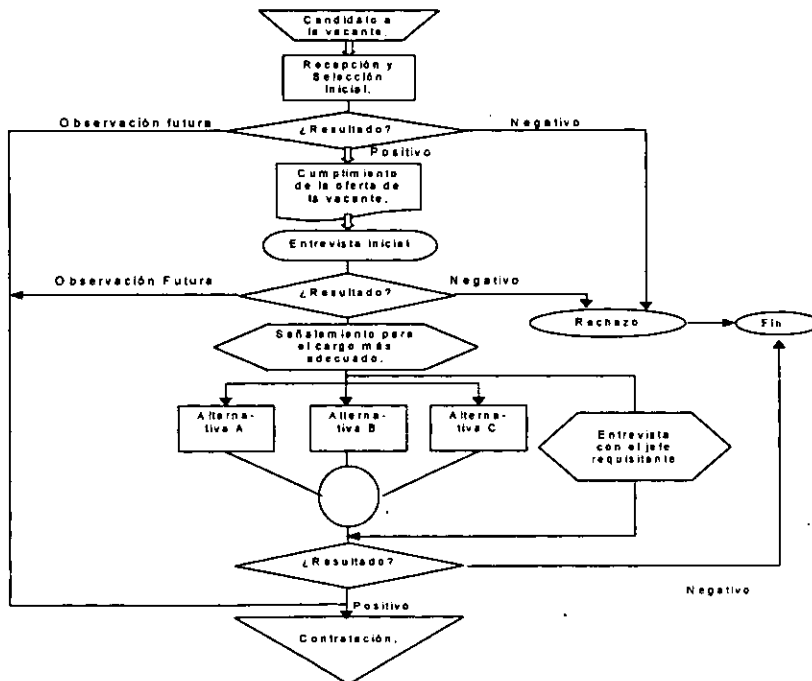
Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 9 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

5. Diagrama de flujo.





ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 10 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

5. Estructura Procedimental.

El procedimiento que debe efectuarse de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Se dará a conocer la existencia de la vacante
2. Se analiza a que departamento le es necesario la vacante, para solicitar los requisitos que tiene que cubrir al departamento que lo requiera siendo estos: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas; y ver si la vacante puede tomarse de la misma empresa.
3. Se debe poner un anuncio en el periódico, revista, Bolsa de Trabajo, Agencia de Empleos de la vacante que existe. Llenando en Formato de Anuncio que se encuentra a continuación:



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 11 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Departamento que lo dirige: _____

Requisitos que debe cubrir: _____

Lo que se le ofrece: _____

Interesados presentarse a: Insurgentes Sur Núm. 1548. 3er. Piso Col. Florida.

C.P.03940;Teléfon: 6 61 74 56 y 6 61 80 33.

Persona que le atiende: _____



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 12 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

4. Se recluta a los aspirantes a la vacante pidiendo que le sea proporcionado el nombre, y edad.

5. Después de reclutados los aspirante se le pedirá:

5.1. Llenado de la solicitud de la empresa (Anexo 1).

5.2. Recibo de los curriculum de los solicitantes a la vacante.

6. Se selecciona a los candidatos y se someterán a :

6.1. Entrevista del Auxiliar Administrativo o en su caso la persona a quien se le puso en el anuncio que le atenderá.

6.2. Evaluación de la primera entrevista (Anexo 2).



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 13 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

6.3.Llamado por teléfono de los candidatos para la aplicación de pruebas siendo estas:

- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas psicométricas.(Anexo 3)
- Pruebas de Personalidad.(Anexo 4)

7. Se investiga las referencias que el candidato haya proporcionado.

8. Se selecciona a 5 posibles candidatos a la vacante sometiendo a estos a:

8.1.Entrevista decisiva con el jefe directo o de departamento de quien va a depender.

8.2.Obtención de Examen médico, proporcionado por el aspirante.

9. Se toma la decisión Final de acuerdo a todo el procedimiento descrito..



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 14 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

10. Se hace la contratación del aspirante:

Proporcionar los datos necesarios a su contratación:

- Llevar al nuevo empleado a su lugar en donde va laborar
- Presentar a el nuevo empleado ante el jefe directo y compañeros de área, y demás departamentos
- Información del monto que va a percibir por su trabajo, como y cuando se le paga.
- Información del horario de trabajo, así como su hora de comida.
- Hacer el registro de el nuevo empleado ante el IMSS.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para el desarrollo y desempeño de sus labores de trabajo.

Nota: Los anexos de las pruebas psicométricas pueden variar de acuerdo a los perfiles de los candidatos, para su mejor entendimiento se anexa un ejemplo.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998


Página: 15 de 15

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

A N E X O S.

ANEXO 1

	ADMINISTRADORA DE CREDITO SOLICITUD DE EMPLEO PUESTO SOLICITADO _____
---	--

DATOS GENERALES			
Nombre _____			
Edad _____	Sexo _____	RFC _____	Teléfono: _____
Lugar y Fecha de Nacimiento: _____			
Nacionalidad: _____		Estado Civil: _____	
Cartilla militar: _____			
Dirección: _____			

ESCOLARIDAD: NOMBRE DE LA ESCUELA	Años cursados	Título Obtenido
Primaria:		
Secundaria:		
Preparatoria:		
Licenciatura:		
Carrera Técnica :		

Otros Estudios:



**ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO**

IDIOMAS: %Traducción	% Escritura	% Comprensión Auditiva	
Experiencia Laboral			
EMPRESA		EMPRESA	
DOMICLIO Y TELEFONO		DOMICLIO Y TELEFONO	
PUESTO DESEMPEÑADO		PUESTO DESEMPEÑADO	
PERIODO		PERIODO	
JEFE INMEDIATO		JEFE INMEDIATO	
MOTIVO DE SEPARACION		MOTIVO DE SEPARACION	



**ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO**

Experiencia Laboral	
EMPRESA	EMPRESA
DOMICLIO Y TELEFONO	DOMICLIO Y TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO	PUESTO DESEMPEÑADO
PERIODO	PERIODO
JEFE INMEDIATO	JEFE INMEDIATO
MOTIVO DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION
Metas y Aspiraciones	
¿ Que le ofrece a la Empresa ?	



**ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO**

Pasatiempos

Para uso exclusivo de Recursos
Humanos

Apto

Si

No

Cubre con el perfil

Si

No

OBSERVACIONES

ANEXO 2.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 1

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

EVALUACION DE LA ENTREVISTA.

PRESENTACION PERSONAL	Desagradable en su apariencia en general	Su apariencia general deja que desear	Adecuado al puesto	Físico agradable y muy cuidadoso en su vestir
CALIFICACION				
EXPRESION ORAL	Fallas notables en su expresión	Se expresa con dificultad	Se expresa con soltura y de acuerdo al contexto	Convincente, fluido y rico
CALIFICACION				
COMPORTAMIENTO	Burdo en sus actitudes	Descuidado con algunos de sus modales	Modales socialmente aceptados	Refinado y cortés en su actitud
CALIFICACION				
SOCIABILIDAD	Tímido y retraído	Al familiarizarse, se desenvuelve con soltura	Se relaciona fácilmente con los demás	Excepcionalmente sociable
CALIFICACION				
MOTIVACION AL PUESTO	Disperso en sus intereses ocupacionales	Motivado hacia el puesto, aunque preferiría otro.	Dirigido hacia el puesto, podría aceptar otro similar	Desea ese puesto y ningún otro.
CALIFICACION				
ESTABILIDAD OCUPACIONAL Y DESARROLLO	Inestable en sus trabajos.	Mucha estabilidad en los empleos y lento desarrollo laboral	Estabilidad ocupacional y desarrollo laboral adecuado al puesto.	Muy buena estabilidad ocupacional y desarrollo laboral.
CALIFICACION				

ANEXO 3.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 2

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

PRUEBA DE TRES MINUTOS DE TIEMPO.

1. Lea todo antes de hacer nada.
2. Ponga su nombre en la parte superior derecha del papel.
3. Circulen la palabra nombre en el párrafo núm. 2.
4. Dibuje 5 pequeños cuadros en la parte superior izquierda de este papel.
5. Ponga una "x" en cada cuadro.
6. Ponga un círculo alrededor de cada cuadro.
7. Firme su nombre debajo del título de este papel.
8. Después del Título escriba.SI, si, sí.
9. Ponga un círculo alrededor del párrafo siete.
10. Ponga una "x" en la parte inferior izquierda de este papel.
11. Trace un círculo alrededor de la "x" que acaba de hacer.
12. En la parte de atrás de este papel, multiplique 702 X 66.
13. Grite fuerte su primer nombre cuando llegue a este punto.
14. Trace un rectángulo alrededor de la palabra en el párrafo 7.
15. Si usted piensa que ha seguido las instrucciones cuidadosamente hasta este punto en la prueba, grite fuerte "Yo sí".
16. En la parte de atrás de este papel sume 8950 y 9805.
17. Ponga un círculo alrededor de su respuesta, ponga un cuadro alrededor del círculo.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 2 de 2

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

18. Cuente en voz normal desde 10 hasta 1 en descenso.
 19. Perfore tres pequeños hoyos en el margen superior con la punta de su lápiz.
 20. Si usted es la primer persona que llega a este punto diga en voz alta y fuerte las siguientes palabras " Yo soy la primer persona en llegar a este punto y soy un lder en seguir las instrucciones".
 21. Subraye todos los números en esta parte de la página.
 22. Diga gritando "Estoy cerca del final y he seguido las instrucciones".
- Ahora que ya terminó de leer cuidadosamente, haga solo lo ordenado en el punto dos.

ANEXO 4.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

¿ QUE OPINAS ACERCA DE TUS PROPIAS APTITUDES?.

Enseguida se presenta una lista de actividades comunes, sobre las cuales pueden haber tenido alguna experiencia personal. Se desea que usted nos diga que tan apto se considera para cada una de ellas. Para indicarlo procederá de la siguiente manera: Leerá cada pregunta y anotará 0,1,2,3,ó 4, dentro del cuadrado correspondiente a esa cuestión que se halla en la HOJA DE RESPUESTAS, guiándose por las siguientes instrucciones:

Anotará el 4 si se considera muy competente.

Anotará el 3 si se considera competente.

Anotará el 2 si se considera medianamente competente.

Anotará el 1 si se considera muy poco competente.

Anotará el 0 si se considera incompetente.

Antes de escribir cada número, procure recordar o imaginar en qué consiste la respectiva actividad. Fijese que no le preguntamos si le gustan las actividades citadas, sino si se considera apto, y en qué grado para aprenderlas o desempeñarlas. Es necesario que sea imparcial y justo en sus apreciaciones ya que se desea tener informes precisos sobre usted mismo para ayudarle en su problema de orientación.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 2 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

¿QUÉ TAN APTO SE CONSIDERA PARA:

1. Tratar y hablar con tacto y tino a las personas?
2. Ser jefe competente de un grupo, equipo o sociedad?
3. Expresarse con facilidad en clase o al platicar con sus amigos?
4. Dibujar casa, objetos, figuras humanas, etc.?
5. Cantar en un orfeón o grupo coral?
6. Llevar en forma correcta y ordenada los apuntes de la clase?
7. Entender principios y experimentos de Biología?
8. Ejecutar con rapidez y exactitud mecanizaciones aritméticas?
9. Armar y componer objetos mecánicos como chapas, timbres, etc.?
10. Actividades que requiere destreza manual?
11. Ser miembro activo y útil en un club o sociedad?
12. Organizar y dirigir festivales, encuentros deportivos, excursiones o campañas sociales?
13. Redactar composiciones o artículos periodísticos?
14. Pintar paisajes?
15. Aprender a tocar un instrumento musical?
16. Ordenar y clasificar debidamente documentos e una oficina?
17. Entender principios y experimentos de Física?
18. Resolver problemas de aritmética?



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 3 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

19. Desarmar, armar y componer objetos complicados?
20. Manejar con habilidad herramientas de carpintería?
21. Colaborar con otros para el bien de la comunidad?
22. Convencer a otros para que hagan lo que usted cree que deben hacer?
23. Componer versos serios o jocosos?
24. Decorar artísticamente un salón , corredor, escenario o patio para un festival?
25. Distinguir cuando alguien desentona en las canciones o piezas musicales?
26. Contestar y redactar correctamente oficios y cartas?
27. Entender principios y experimentos de Química?
28. Resolver rompecabezas numéricos?
29. Resolver rompecabezas de alambre o de madera?
30. Manejar con facilidad herramientas mecánicas, como pinzas, llave de tuercas, destornillador, etc.?
31. Saber escuchar a otros con paciencia y comprender su punto de vista?
32. Dar órdenes a otros con seguridad y naturalidad?
33. Escribir cuentos, narraciones o historietas?
34. Modelar con barro, plastilina o grabar madera?
35. Aprender a entonar, correctamente las canciones de moda?



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 4 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

36. Anotar y manejar con exactitud y rapidez nombres, números y otros datos?
37. Entender principios y hechos económicos y sociales?
38. Resolver problemas de álgebra?
39. Manejar con habilidad pequeñas piezas y herramientas como agujas, manecillas, joyas, piezas de relojería, etc.?
40. Armar y componer muebles?
41. Convencer en las reuniones y fiestas con acierto y naturalidad?
42. Dirigir un grupo o equipo en situaciones difíciles o peligrosas?
43. Saber distinguir y apreciar la buena literatura?
44. Saber distinguir y apreciar la buena pintura?
45. Saber distinguir y apreciar la buena música?
46. Encargarse de recibir, anotar y dar recados sin olvidar detalles importantes?
47. Entender las causas que determinan los acontecimientos históricos?
48. Resolver problemas de Geometría?
49. Aprender el funcionamiento de ciertos mecanismos complicados como motores, relojes, bombas, etc.?
50. Hacer con facilidad trazos geométricos con la ayuda de las escuadras, la regla T y el compás?



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 5 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

51. Actuar con "desinterés" y condolecencia?
52. Corregir a los demás sin ofenderlos?
53. Exponer juicios públicamente sin preocupación de la crítica?
54. Colaborar en la elaboración de un libro sobre el arte en la arquitectura?
55. Dirigir un conjunto musical?
56. Colaborar en el desarrollo de métodos más eficientes de trabajo?
57. Realizar investigaciones científicas teniendo como finalidad la búsqueda de la verdad?
58. Enseñar a resolver problemas de matemáticas?
59. Inducir a las gentes a obtener resultados prácticos?
60. Participar en un concurso de modelismo, de coches, aviones, barcos, etc.?

INSTRUCCIONES FINALES: Sume los números de cada columna y anote el resultado bajo la misma. Enseguida transforme ese número en el que le corresponde la escala que se encuentra a la izquierda de su hoja de respuestas, esta cifra que corresponde al porcentaje, anótela debajo del número de la suma. A continuación en el cuadro de la gráfica llene con su lápiz cada columna, desde la base hasta la línea que corresponda a su respectivo porcentaje.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 6 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE APTITUDES.

NOMBRE _____ EDAD _____

AREA _____ DEPARTAMENTO _____ FECHA _____

S.S.	E.P.	V.	A.P.	Ms.	Og.	Ct.	Cl.	M.C.	Dt.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60

S

%

CONCLUSIONES.

Al concluir este trabajo nos podemos dar cuenta que es de vital importancia para una organización el tener un manual de procedimientos para reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que para el buen funcionamiento de la misma, es necesario conocer a nuestros posibles empleados, desde el momento en que entran a la organización.

Para una administradora de crédito en la que se basa en los servicios que se ofrece, es muy importante tener al mejor personal porque de ello depende el éxito de sus objetivos, servicios y desarrollo. El caso aquí descrito se presentó por la necesidad en la empresa de cubrir vacantes con personas que tuvieran los perfiles requeridos en los puestos.

Por lo tanto el manual de procedimientos tiene como responsabilidad identificar a los candidatos que mayor se adecuen a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización dejando la decisión final a el jefe inmediato que requiere dicho personal.

Con este manual de procedimientos al hacer un buen reclutamiento, selección y contratación de personal se evitara que pueda poner en peligro la estabilidad de la administradora como: en excesiva rotación de personal, aumento de los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones; como ya se había señalado al principio de este trabajo. Y por lo contrario dará a la administradora un personal con eficiencia y efectividad a desempeñar su trabajo y por lo tanto su servicio de la empresa será de mejor calidad.

BIBLIOGRAFIA.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Limusa. 1988.

Benjamín Franklin, Enrique. Organización de Empresa (Análisis, diseño y Estructura). Editorial: Mc Graw Hill 1998.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mc. Graw Hill. 1998.

Fernández Arena. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Limusa .1989.

Grados Espinosa, Jaime A. Inducción, Reclutamiento y Selección. Editorial: Manual Moderno. 1988.

Mercado H. Salvador. Administración Aplicada (Teoría y Práctica) 1ª. Parte. Editorial: Limusa .1990

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Editorial: Limusa. 1989

Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y Usar los manuales Administrativos.

Editorial: Eacasa 1990.

William B. Werher; Jr. Heinth Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial: Mc Graw Hill.1995

Regino Quiroz Solís. Apuntes del seminario de Recursos Humanos Modulo I.1998.

EJEMPLO CONTESTADO DE
LOS ANEXOS.

ANEXO 1



**ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO**

PUESTO

SOLICITADO _____

DATOS GENERALES

Nombre Oniria Estrada Ortiz
 Edad 26 años Sexo F RFC _____ Teléfono: _____
 Lugar y Fecha de Nacimiento: 16 de septiembre de 1972.
 Nacionalidad: Mexicana Estado Civil: soltera
 Cartilla militar: _____
 Dirección: Ote. 253 y sur 20 # 39.

ESCOLARIDAD: NOMBRE DE LA ESCUELA	Años cursados	Título Obtenido
Primaria: <u>hic. Julio Llanes Puelo</u>	<u>6</u>	<u>Certificado</u>
Secundaria: <u>Marcelino Menendez y Pelayo</u>	<u>3</u>	<u>Certificado</u>
Preparatoria: <u>Cocyt No. 13 Ricardo Flores Magón</u>	<u>3</u>	<u>Técnico Bancario</u>
Licenciatura: <u>Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan</u>	<u>3</u>	<u>licenciada en Relaciones Comerciales</u>
Carrera Técnica :		

Otros Estudios: Seminario de Titulación al Comercio Exterior en el México Actual, cursos de computación, word, Excel, Power Point



ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO

Experiencia Laboral	
EMPRESA	EMPRESA
DOMICLIO Y TELEFONO	DOMICLIO Y TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO	PUESTO DESEMPEÑADO
PERIODO	PERIODO
JEFE INMEDIATO	JEFE INMEDIATO
MOTIVO DE SEPARACION	MOTIVO DE SEPARACION
Metas y Aspiraciones Desarrollarme como una excelente profesional en el area comercial o de servicio	
¿Que le ofrece a la Empresa ? Eficiencia, Responsabilidad, Compromiso calidad.	



ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO

IDIOMAS: %Traducción	% Escritura	% Comprensión Auditiva	
10%	10%	40%	Inglés
Experiencia Laboral			
EMPRESA <u>Administración y Finanzas OASA</u>	EMPRESA <u>Wal Mart.</u>		
DOMICLIO Y TELEFONO <u>Inurgantés SUR 1518 Col. crédito Constructor</u>	DOMICLIO Y TELEFONO <u>Av. Tzontle casi a sq. Rojo Gómez</u>		
PUESTO DESEMPEÑADO <u>Analista de Crédito</u>	PUESTO DESEMPEÑADO <u>Vendedora-Cajera</u>		
PERIODO <u>de Mayo 97 a la fecha</u>	PERIODO <u>93-94</u>		
JEFE INMEDIATO <u>lic. Javier Vázquez Torres</u>	JEFE INMEDIATO <u>Aide Sierra</u>		
MOTIVO DE SEPARACION <u>Actual.</u>	MOTIVO DE SEPARACION <u>Escolar</u>		



**ADMINISTRADORA DE CREDITO
SOLICITUD DE EMPLEO**

Pasatiempos *Hacer deporte, leer revistas
comerciales; financieras; libros, ir al
cine.*

Para uso exclusivo de Recursos
Humanos

Apto

Si

No

Cubre con el perfil

Si

No

OBSERVACIONES

ANEXO 3.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 2

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

PRUEBA DE TRES MINUTOS DE TIEMPO.

1. Lea todo antes de hacer nada.
2. Ponga su nombre en la parte superior derecha del papel.
3. Circulen la palabra nombre en el párrafo núm. 2.
4. Dibuje 5 pequeños cuadros en la parte superior izquierda de este papel.
5. Ponga una "x" en cada cuadro.
6. Ponga un círculo alrededor de cada cuadro.
7. Firme su nombre debajo del título de este papel.
8. Después del Título escriba.Si, si, si.
9. Ponga un círculo alrededor del párrafo siete.
10. Ponga una "x" en la parte inferior izquierda de este papel.
11. Trace un círculo alrededor de la "x" que acaba de hacer.
12. En la parte de atrás de este papel, multiplique 702 X 66.
13. Grite fuerte su primer nombre cuando llegue a este punto.
14. Trace un rectángulo alrededor de la palabra en el párrafo 7.
15. Si usted piensa que ha seguido las instrucciones cuidadosamente hasta este punto en la prueba, grite fuerte "Yo sí".
16. En la parte de atrás de este papel sume 8950 y 9805.
17. Ponga un círculo alrededor de su respuesta, ponga un cuadro alrededor del círculo. .



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 2 de 2

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

18. Cuente en voz normal desde 10 hasta 1 en descenso.

19. Perfore tres pequeños hoyos en el margen superior con la punta de su lápiz.

20. Si usted es la primer persona que llega a este punto diga en voz alta y fuerte las siguientes palabras " Yo soy la primer persona en llegar a este punto y soy un líder en seguir las instrucciones".

21. Subraye todos los números en esta parte de la página.

22. Diga gritando "Estoy cerca del final y he seguido las instrucciones".

Ahora que ya terminó de leer cuidadosamente, haga solo lo ordenado en el punto dos.

ANEXO 4.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 1 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

¿ QUE OPINAS ACERCA DE TUS PROPIAS APTITUDES?.

Enseguida se presenta una lista de actividades comunes, sobre las cuales pueden haber tenido alguna experiencia personal. Se desea que usted nos diga que tan apto se considera para cada una de ellas. Para indicarlo procederá de la siguiente manera: Leerá cada pregunta y anotará 0,1,2,3,6 4, dentro del cuadrito correspondiente a esa cuestión que se halla en la HOJA DE RESPUESTAS, guiándose por las siguientes instrucciones:

Anotará el 4 si se considera muy competente.

Anotará el 3 si se considera competente.

Anotará el 2 si se considera medianamente competente.

Anotará el 1 si se considera muy poco competente.

Anotará el 0 si se considera incompetente.

Antes de escribir cada número, procure recordar o imaginar en qué consiste la respectiva actividad. Fíjese que no le preguntamos si le gustan las actividades citadas, sino si se considera apto, y en qué grado para aprenderlas o desempeñarlas. Es necesario que sea imparcial y justo en sus apreciaciones ya que se desea tener informes precisos sobre usted mismo para ayudarle en su problema de orientación.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 2 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

¿QUÉ TAN APTO SE CONSIDERA PARA:

1. Tratar y hablar con tacto y tino a las personas? 3
2. Ser jefe competente de un grupo, equipo o sociedad? 3
3. Expresarse con facilidad en clase o al platicar con sus amigos? 2
4. Dibujar casa, objetos, figuras humanas, etc.? 1
5. Cantar en un orfeón o grupo coral? 2
6. Llevar en forma correcta y ordenada los apuntes de la clase? 3
7. Entender principios y experimentos de Biología? 3
8. Ejecutar con rapidez y exactitud mecanizaciones aritméticas? 3
9. Armar y componer objetos mecánicos como chapas, timbres, etc.? 1
10. Actividades que requiere destreza manual? 1
11. Ser miembro activo y útil en un club o sociedad? 1
12. Organizar y dirigir festivales, encuentros deportivos, excursiones o campañas sociales? 3
13. Redactar composiciones o artículos periodísticos? 3
14. Pintar paisajes? 3
15. Aprender a tocar un instrumento musical? 1
16. Ordenar y clasificar debidamente documentos e una oficina? 1
17. Entender principios y experimentos de Física? 3
18. Resolver problemas de aritmética? 3



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 3 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

19. Desarmar, armar y componer objetos complicados? -1
20. Manejar con habilidad herramientas de carpintería? -1
21. Colaborar con otros para el bien de la comunidad? -1
22. Convencer a otros para que hagan lo que usted cree que deben hacer? 3
23. Componer versos serios o jocosos? 2
24. Decorar artísticamente un salón, corredor, escenario o patio para un festival? -1
25. Distinguir cuando alguien desentona en las canciones o piezas musicales? 2
26. Contestar y redactar correctamente oficios y cartas? 2
27. Entender principios y experimentos de Química? 3
28. Resolver rompecabezas numéricos? 3
29. Resolver rompecabezas de alambre o de madera? 3
30. Manejar con facilidad herramientas mecánicas, como pinzas, llave de tuercas, destornillador, etc.? -1
31. Saber escuchar a otros con paciencia y comprender su punto de vista? -1
32. Dar órdenes a otros con seguridad y naturalidad? 3
33. Escribir cuentos, narraciones o historietas? 3
34. Modelar con barro, plastilina o grabar madera? 3
35. Aprender a entonar, correctamente las canciones de moda? 3



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 4 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

36. Anotar y manejar con exactitud y rapidez nombres, números y otros datos? 3
37. Entender principios y hechos económicos y sociales? 2
38. Resolver problemas de álgebra? 3
39. Manejar con habilidad pequeñas piezas y herramientas como agujas, manecillas, joyas, piezas de relojería, etc.? 3
40. Armar y componer muebles? 1
41. Convencer en las reuniones y fiestas con acierto y naturalidad? 2
42. Dirigir un grupo o equipo en situaciones difíciles o peligrosas? 1
43. Saber distinguir y apreciar la buena literatura? 3
44. Saber distinguir y apreciar la buena pintura? 2
45. Saber distinguir y apreciar la buena música? 3
46. Encargarse de recibir, anotar y dar recados sin olvidar detalles importantes? 3
47. Entender las causas que determinan los acontecimientos históricos? 2
48. Resolver problemas de Geometría? 2
49. Aprender el funcionamiento de ciertos mecanismos complicados como motores, relojes, bombas, etc.? 2
50. Hacer con facilidad trazos geométricos con la ayuda de las escuadras, la regla T y el compás? 3



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 5 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

51. Actuar con "desinterés" y condolecencia? 1
52. Corregir a los demás sin ofenderlos? 2
53. Exponer juicios públicamente sin preocupación de la crítica? 3
54. Colaborar en la elaboración de un libro sobre el arte en la arquitectura? 1
55. Dirigir un conjunto musical? 3
56. Colaborar en el desarrollo de métodos más eficientes de trabajo? 1
57. Realizar investigaciones científicas teniendo como finalidad la búsqueda de la verdad? 1
58. Enseñar a resolver problemas de matemáticas? 1
59. Inducir a las gentes a obtener resultados prácticos? 1
60. Participar en un concurso de modelismo, de coches, aviones, barcos, etc.? 3

INSTRUCCIONES FINALES: Sume los números de cada columna y anote el resultado bajo la misma.

Enseguida transforme ese número en el que le corresponde la escala que se encuentra a la izquierda de su hoja de respuestas, esta cifra que corresponde al porcentaje, anótela debajo del número de la suma. A continuación en el cuadro de la gráfica llene con su lápiz cada columna, desde la base hasta la línea que corresponda a su respectivo porcentaje.



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 6 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE APTITUDES.

NOMBRE Oricia Estrada Ortiz EDAD 26 años

AREA _____ DEPARTAMENTO _____ FECHA 4/Nov/98

S.S.	E.P.	V.	A.P.	Ms.	Og.	Ct.	Cl.	M.C.	Dt.
1 3	2 3	3 3	4 4	5 2	6 3	7 3	8 2	9 4	10 4
11 4	12 3	13 3	14 2	15 4	16 3	17 3	18 3	19 4	20 4
21 4	22 3	23 2	24 4	25 2	26 2	27 3	28 3	29 3	30 4
31 4	32 3	33 3	34 3	35 3	36 3	37 2	38 3	39 3	40 4
41 3	42 4	43 3	44 2	45 3	46 3	47 2	48 3	49 2	50 3
51 1	52 2	53 3	54 1	55 3	56 4	57 4	58 4	59 4	60 3

S 19 18 17 16 17 18 17 18 20 22

%



ADMINISTRADORA DE CREDITO.

Fecha: OCTUBRE 1998

Página: 7 de 7

Departamento: Administrativo, Crédito, Jurídico y Sistemas.

PERFIL DE APTITUDES

GRAFICA.

