

318502

2

EDUCIT ET DOCET



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
1989 - 1993

233

"PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
COMO HERRAMIENTA PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DEL PERSONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

JOSÉ HUMBERTO MARTÍNEZ MORALES

ASESOR DE TESIS :

LIC. ALFONSO CARLOS MERINO GONZALEZ

MÉXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios, por dejarme llegar.
Gracias por este momento y por cada una
de las bendiciones que he recibido en la vida.

A mis padres
Con todo mi amor y respeto
A quienes debo mi educación,
Sin su apoyo y comprensión jamás lo hubiera logrado
Este logro también es de ustedes
gracias por todo
estaré eternamente agradecido

A Martha por su amor, comprensión, inteligencia y
Apoyo incondicional
Gracias por estar siempre
a mi lado y motivarme a
superarme día a día
Te amo.

A Vania, Tania, Carlos y Rodolfo con cariño
Siempre estarán en mi corazón
y a toda mi familia por estar siempre

Agradecimientos

Dr. Alfonso Carlos Merino González
Gracias por su paciencia, dedicación y apoyo.
Gracias por hacer de nuestro
proyecto una realidad.

Lic. Rafael López Torres y al profesor Rene Estrada
Gracias por sus conocimientos y enseñanzas.

**Gracias a todos mis profesores,
A mis compañeros y amigos
a la escuela de Administración
y a la Universidad Intercontinental**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO
HERRAMIENTA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN
LA PEQUEÑA EMPRESA**

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I	
Administración de Recursos Humanos	
1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	9
1.2 Definición	11
1.3 Objetivo de Recursos Humanos	13
1.4 Características de los Recursos Humanos	15
1.5 Importancia de la administración de Recursos Humanos	17
1.6 Principales Áreas	19
CAPITULO II	
Reclutamiento del Personal	
2.1 Generalidades	23
2.2 Definición de Reclutamiento	24
2.3 Reclutamiento Interno	25
2.4 Fuentes de Reclutamiento	25
2.4.1 Fuentes Internas	26
2.4.2 Fuentes Externas	27
2.5 Proceso de Reclutamiento	31
2.6 Importancia y Objetivo del Reclutamiento	35

CAPITULO III

Selección del Personal

3.1	Generalidades	39
3.2	Definición de Selección	40
3.3	Fases de Selección	41
3.4	Solicitud	42
3.5	Entrevista Inicial	44
3.6	Entrevista de Selección	47
3.7	Información de la Entrevista	49
3.8	Pruebas psicológicas	50
3.9	Proceso de Selección	53
3.10	Importancia de la Selección	64

CAPITULO IV

El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección

4.1	Marco de Referencia	67
4.2	Concepto y Objetivo	69
4.3	Políticas	70
4.4	Organización del Manual	72
4.5	Descripción de Operaciones	73

CAPITULO V

Pequeña Empresa

5.1	Antecedentes de la empresa.	79
5.2	Características de una empresa.	79
5.3	Importancia de la pequeña empresa.	82
5.4	Estructura formal de la pequeña empresa.	84
5.5	Problemática de la pequeña empresa.	85

CAPITULO VI

Desarrollo de la Investigación

6.1	Planteamiento del Problema	89
6.2	Justificación	90
6.3	Objetivo	92
	6.3.1 General	
	6.3.2 Especifico	
6.4	Hipótesis	93
	6.4.1 Variable Independiente	
	6.4.2 Variable Dependiente	
6.5	Metodología	94
6.6	Resultado y Análisis de los datos obtenidos	98
	Conclusiones	106
	Propuesta	113
	Bibliografía	118

INTRODUCCIÓN

El capital humano que representa cada uno de los individuos que conforman una organización día a día ha ido adquiriendo mas y más importancia en el mundo debido a esto, las empresas destinan una parte importante de sus recursos monetarios para poder contar, atraer y retener al mejor personal del mercado.

Por todas partes pueden verse los síntomas del cambio que se esta viviendo. El nuevo orden mundial que se esta gestando en nuestros días, implica dar un giro a lo establecido.

Las empresas de hoy, se han trasformado para dar paso a un nuevo pensamiento social, basados en la creación y distribución de la información. Lo que ha provocado que trabajos administrativos, gerenciales y técnicos sean muchos más eficientes. Sin embargo, este cambio aun no se percibe con la claridad que se podría esperar debido a lo drástico de la rapidez del cambio que no permita definir y entender una etapa, cuando ya esta surgiendo una nueva.

El tener una herramienta que te ayude a entender, desarrollar y realizar con éxito un proceso tal como el reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa mediante un manual de procedimientos influye hasta el punto de cambiar la manera de trabajar y hacer negocios.

En el presente proyecto, se expone la situación de diseñar un manual de procedimiento en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa en nuestro país, buscando una herramienta moderna y eficaz que se adecue a las necesidades y ayude a coadyuvar los objetivos primordiales de la organización.

También se analizara la situación en la que se encuentra este sector productivo de nuestra economía, y ante la cercana globalización se hace aun más urgente el

prestar especial atención en dicho sector apoyándolo y encaminándolo hacia el fortalecimiento para lograr su supervivencia en el ámbito nacional e internacional.

Como se menciona anteriormente el manual de procedimientos es el medio de información que pretende llevar eficazmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, dicho proceso es básico para el buen funcionamiento de la empresa, es importante observar que los recursos humanos van a ser los que formen el cuerpo y estructura de la organización, y como su nombre lo indica, elegir y/o escoger a la persona idónea, con actitudes y aptitudes necesarias para llevar a cabo actividades que le encomienden y por lo cual va a ser aceptado o rechazado en la organización, dicho proceso consiste en realizar una serie de pasos aplicados por el departamento de Recursos Humanos, quien al concluir el proceso definirá si el candidato es apto a cooperar en el cumplimiento del objetivo general de la empresa que consiste en la óptima presentación del servicio.

Nada de esto tendría sentido si no se supiera llevar apropiadamente y ágilmente el proceso de reclutamiento y selección de personal, es tan importante el apoyarse y guiarse por un manual de procedimientos, que el saber llevar el proceso alcanza una posición competitiva, un crecimiento y un desarrollo eficiente; además de lograr un resultado benéfico tanto para la organización como para el personal en cuanto a imagen y utilidades, ya que al haber mayor demanda en el servicio, habría por consiguiente mayores ganancias.

La necesidad de crear un manual de procedimientos en el proceso de reclutamiento y selección de personal es consecuencia de la paulatina disminución de los contactos personales y el conocimiento directo entre el empresario y subordinados, así como de la ampliación y complicación de las tareas individuales. De esta forma el proceso de reclutamiento y selección de personal al realizarse de forma empírica constituye una confianza al azar o la simpatía o antipatía personal,

se sustituye por un proceso sistemático y objetivo, un criterio uniforme y basados sobre parámetros precisos.

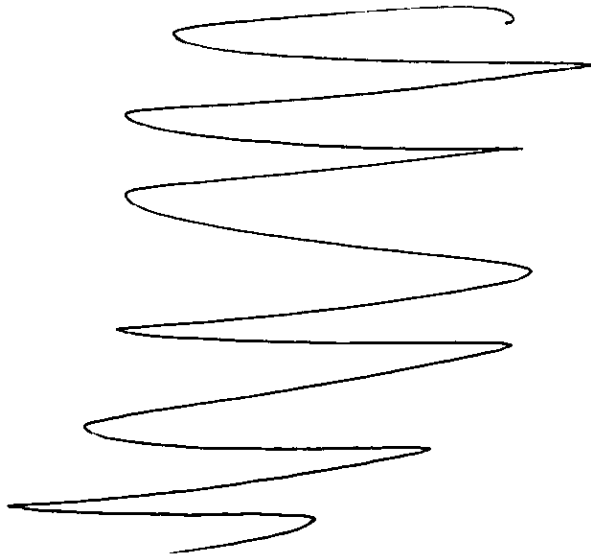
El manual nos va ayudar a entender la búsqueda apropiado para el trabajo apropiado en el sentido de elegir el trabajo que mejor se adapte a las cualidades y características de un determinado individuo, además que la orientación así entendida se refleja evidentemente de los programas y los intereses de la empresa, y esta dedicada mas bien a la comunidad. Tiene un carácter de ayuda, esto es, facilita al sujeto las indicaciones necesarias para que pueda elegir el camino en que tiene las mayores posibilidades de éxito y satisfacciones, dada su personalidad y considerando su capacidad, aptitudes, aspiraciones e intereses.

El manual nos va permitir la realización del reclutador o del sujeto quien vaya a realizar dicha función, a que tenga un mejor desempeño en su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y así contribuir a desenvolver de mejor manera los objetivos y propósitos de la organización.

Por lo tanto, se puede considerar al manual de procedimientos en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa la mejor forma para el desarrollo de la persona, internas y externas de la organización, así mismo esta proporciona una relación mas armónica entre los diversos factores de la organización ya que se eleva el desarrollo y la seguridad en el trabajo de los empelados, amplia la satisfacción de la empresa y proporciona mejoras económicas.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



1.1 Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos es necesario empezar por recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de recordar diremos que es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado¹. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como de otras disciplinas, se refiere al derecho laboral porque al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

¹ (Arias Galicia; 1998:36,) 36-94

Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, visualizo un conjunto de interés y creó una organización funcional, y de igual forma empezaron a aparecer en las empresas de Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se mencionan este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Sé hacia necesario unir varios conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

Taylor detecto que uno de los conocimientos fundamentales para el diseño de una organización funcional eran las oficinas de selección, y en ellas encontró su principal apoyo, en la cual debería estar integrado por una persona que manejara un tipo de perfil, un perfil predeterminado que beneficiara a la empresa y al trabajador, se dio cuenta que se requiere de talento especial para diagnosticar y proponer los mejores candidatos, esa necesidad se acrecentó más, porque que si bien es cierto que el proceso de reclutamiento y selección son procesos difíciles, finos y crítico, también es cierto que son procesos con un gran sentido de responsabilidad y un manejo de estrategia acorde a las necesidades y objetivos de la compañía, que difícilmente una persona con poca experiencia y sin herramientas podría lograr un escenario satisfactorio.

Es por ello que ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de licenciado en administración de empresas este aspecto importantísimo. Puede decirse que la administración de los Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

1.2 Definición.

Antes de iniciar con las definiciones de la administración de Recursos Humanos, se hará referencia a una pequeña introducción y diremos que la administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ²

Las organizaciones, al establecer influencias recíprocas con el medio en que se encuentra, no pueden substraerse a la necesidad de administrar sus recursos humanos, por que sí bien es cierto no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimiento, etc., en este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así la administración de los recursos humanos.

Como referencia se enumera algunas definiciones de autores:

² **Administración de Recursos Humanos*
Fernando Arias Galicia (1998- 23,24)

Fernando Arias Galicia menciona lo siguiente:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado resulta vital para el funcionamiento de cualquier organismo, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización deba prestar primordial atención a los Recursos Humanos. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo. ³

La definición de Duhalde Krause Miguel, "optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos humanos, materiales y tecnológicos y con satisfacción dentro de los objetivos institucionales cuanto a los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores. ⁴

Según Dale, "es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existan por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna." ⁵

³ *Administración de Recursos Humanos*
Fernando Arias Galicia (1998- 23,24)

⁴ *Introducción a la Administración*
Fernández Arenas (1971)

⁵ *Introducción a la Administración*
Fernández Arenas (1971)

Por lo anterior se puede definir como la optimización de los recursos tanto materiales como humanos para integrarlos de manera que se logren los objetivos tanto individuales como los institucionales.

1.3 Objetivo de Recursos Humanos

El objetivo primordial de los Recursos Humanos es el de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, con el objeto de redundaría en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Hay objetivos específicos que son primordiales dentro de las subáreas que existen en el área de recursos humanos como pueden ser :

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos, buscar y atraer a solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten, analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización, lograr que todos los trabajadores sea justa y equitativamente compensados mediante los sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto, asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la

organización y a puestos similares en el mercado de trabajo, realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo llegado el caso de reclutamiento y selección.

Así como lograr que el personal tenga un desempeño sobresaliente y sus funciones y responsabilidades del día a día tengan la capacidad necesaria para alcanzar los objetivos establecidos y que a la vez se tenga un equipo de trabajo unido y cooperativo en donde se preste su más amplia colaboración, para el beneficio individual y grupal.

Debe prevalecer la capacidad de poder realizar una labor, pues si no la tiene aunque la persona quisiera no podría ayudar al desarrollo del organismo. Debe existir la colaboración, el deseo de contribuir en una forma amplia y eficaz. Ninguno de estos dos elementos aisladamente son suficiente para lograr los fines de la institución, pero si por el contrario, los dos se dan comúnmente, y si el trabajador quiere prestar su atención y tiene la capacidad suficiente, será evidente la posibilidad de lograr sus fines; La administración de los recursos humanos tendrá por objetivo la consecuencia de estas dos características.

Los recursos humanos con los cuales dispone la administración en una empresa son solo una parte de los recursos que deben ser manejados y coordinados, pero es precisamente mediante el esfuerzo combinado de las personas que se puede manejar de mejor forma los demás recursos que conforman a la empresa, como son los monetarios, tecnología, materiales, etc. sin los esfuerzos humanos no

habría forma de poder dar cabida a la existencia de la organización y mucho menos al cumplimiento de los objetivos de la misma.

La habilidad con que se coordinen y se desarrollen los recursos humanos pueden influir drásticamente en el éxito o en el fracaso de la empresa. De ahí que se justifique la importancia que rodea al factor humano y a su correcto manejo, es por eso que la administración se subdivide en una área de especialización que pretende el estudio específico del factor humano volviéndose de esta forma, responsabilidad directa del área de recursos humanos.

1.4 Características de los Recursos Humanos

A continuación se describirán algunas de las características que se consideran importantes de los recursos humanos:

-No pueden ser propiedades de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

-Las actividades de la persona en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solo contará con él, si perciben que esa actitud va a ser provechosa en algunas formas, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato colectivo y un contrato psicológico cuya existencia está condicionada.

-Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc. son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas de la organización. Los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Esta intangibilidad ha causado trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tiene connotación económica alguna, por lo tanto han sido los que menos atención han recibido en comparación a los otros tipos de recursos, sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los Recursos Humanos.

El total de recursos humanos de un País o de una organización en un momento dado puede ser un incremento. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. por ejemplo, no cualquier persona es buen

cantante, buen administrador, buen matemático, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solas es poseído por el número inferior del total. En este sentido, se dice que los recursos humanos son escasos, entonces, hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así, los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

1.5 Importancia de la administración de Recursos Humanos.

Se considera de vital importancia puesto que en todas las empresas el factor humano es quien inicia y determina sus resultados. Son las personas las que inyectarán la dinámica que moverá, por la intervención de sus esfuerzos y dirección, oficinas, computadoras, etc.

La administración de recursos humanos es un concepto que comprende a todos los individuos que dentro de una organización aporta valiosas contribuciones al logro de los objetivos del sistema administrativo.

A la vez, este organismo, se apropiará los recursos necesarios del medio que lo rodea por el éxito deseado. Se puede decir que las organizaciones tanto del sector público como privado, de poco o mucho capital sobre la base del número suficiente de recursos humanos con que cuenta, dependerá mucho de sus éxitos o fracasos; tales recursos se clasifican en tres clases:

- Recursos Materiales: Disponer de estos recursos será fácil o difícil de acuerdo a la envergadura de la empresa, sin desconocer que su disponibilidad es de gran influencia en las decisiones de la compañía, por ejemplo, instalaciones, mobiliario, equipo, materias primas, inmueble, etc.

-Recursos Técnicos: Se les puede considerar como el alma de la empresa, ya que son los sistemas de organización, sus métodos, instructivos, organigramas, manuales de procedimientos, este último en donde se hará énfasis la investigación.

-Recursos Humanos: Se le considera como la dinámica de la empresa ya que estos recursos varían enormemente, y sus características quedan determinadas por su personalidad, capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, motivación, intereses, salud, etc.

Cada empresa requiere de diferente tipos de personas para la realización de sus objetivos.

Los recursos humanos se deben considerar y ubicar en primer término, pues en la concepción misma de la empresa aparece el elemento humano como causa única que le da nacimiento.

La administración de recursos humanos, a través de la aplicación de diferentes técnicas, permitirá que el organismo social cuente con un equipo competente para

la realización eficiente de sus objetivos, de ahí la importancia del estudio de la administración de Recursos Humanos.

Sin embargo, antes de pensar en administración de recursos humanos, primero existe la necesidad de contar con ellos, y es aquí donde comienza todo este proceso y se determina el éxito o fracaso de los individuos en la organización y por lo tanto, de la organización misma. Los procesos de reclutamiento y selección juegan un papel determinante dentro de una organización, ya que será el inicio de la relación que habrá entre los recursos humanos y la empresa en sí. Estos procesos se verán más ampliamente en el siguiente capítulo.

1.6 Principales áreas

De acuerdo a las investigaciones realizadas, la empresa es una estructura formada por recursos tanto materiales como humanos, en donde existen diversas funciones interdependientes y complementarias, encaminadas hacia un objetivo común.

Dichas funciones pueden dividirse en las siguientes áreas.

- Organización y métodos
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación
- Administración de sueldos y salarios (Compensaciones)
- Seguridad e higiene
- Comunicación

- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional

A continuación explicaré el área que de alguna manera está involucrada en la parte de la investigación de manera que podamos entender el funcionamiento dentro del área de recursos humanos.

Organización y Métodos

Como bien sabemos, que los individuos capaces que deseen cooperar entre sí, trabajaran con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Por lo tanto, la función administrativa de organizar, consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

El rol organizacional requiere:

- Tener objetivos y precisos, Esto significa que cada persona dentro de su desempeño, debe de tener bien definido hacia donde quiere llegar de manera que estos objetivos vayan encaminados a cumplir con el objetivo común de la organización, creando que este sea un interés general para todos aquellos que colaboran en la empresa.
- Que exista un concepto claro de los deberes o actividades que cada persona deba realizar; para el correcto funcionamiento y poder así llegar a las metas y a los objetivos propuestos.

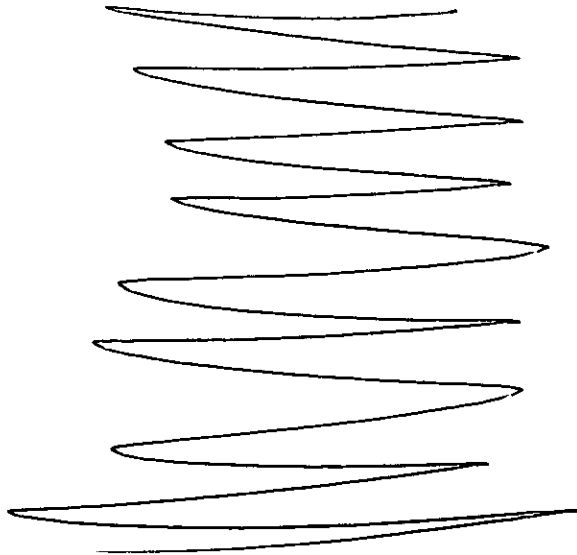
- Que exista un entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada cual sepa que pueda hacer para obtener los resultados deseados.
- Para poder hacer el sistema operante, debe de establecerse como y donde obtener la información básica que pueda requerir para la ejecución de su trabajo, logrando así un buen desempeño

Una vez que se tenga el perfil, las funciones, experiencia mínima requerida, etc. para cada uno de los puestos a desempeñar el área de reclutamiento buscara sobre la base de sus herramientas de trabajo, el candidato idóneo para esa posición vacante.

El área de organización y métodos esta basada en un profundo análisis de la estructura de la organización, mediante estudios y la revisión periódica de los organigramas, método por el cual se tiene el control del headcount autorizado por la empresa.

Otros de los aspectos fundamentales del área de organización es el de innovar, diseñar, difundir, depurar, crear y darle mantenimiento a los manuales de procedimientos, proceso en el cual la organización se ve orientada a la consecución de sus objetivos.

CAPITULO II
RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



2.1 Generalidades.

La contratación de un nuevo empleado es tan importante tanto para el empresario como para la persona que se está contratando, ya que esto puede ser el inicio de una relación mutuamente favorable o el inicio de una secuencia de faltas. Actualmente, muchas de las empresas experimentan una rotación de mano de obra elevada y ventas bajas, esto es consecuencia de que sus políticas de contratación, adiestramiento y supervisión son descuidadas y mal revisadas.

Algunas de las razones más poderosas para la elevada rotación de empleados son los procedimientos de reclutamiento inadecuados y las formas utilizadas para enterar o para informar, por ejemplo la existencia de un puesto vacante, manejo de aplicaciones, conducción de entrevistas, cómo se contrata y adiestra a un nuevo empleado y la manera de introducirlo a un nuevo puesto son algunos de los factores que determinarán el éxito y la satisfacción de los recursos humanos dentro de la empresa.

2.2 Definición de reclutamiento.

Se considera que la oficina de contratación y empleo es de gran importancia dentro del departamento de personal, ya que debe existir una fase de reclutamiento que será el punto de partida para provisionar de candidatos a la empresa y poder elegir el más adecuado al puesto.

Según Jiménez Castro Wilburg, el reclutamiento es "la fase dirigida a traer candidatos mediante el cual se buscan los mejores elementos y si les interesa que participen en las pruebas selectivas, así como de la decisión de la selección a quienes se les considere con mayores atributos para ocupar el cargo." ⁶

Luego entonces se puede decir que el reclutamiento es el proceso a través del cual se localizan candidatos para ocupar un determinado puesto. Está directamente relacionado con los planes y programas de la organización. Su finalidad es satisfacer las necesidades del personal, ya sea para puestos vacantes por promociones o para sustituir a personas que han egresado de la institución.

El hecho de seleccionar a las personas más aptas para cubrir un puesto ha sido un problema de gran importancia y repercusión en todas las empresas debido a la variación de características individuales y de las diferentes fuentes para reclutar elementos.

Actualmente, las técnicas de reclutamiento y selección tienden a ser menos subjetivas ya que se procura reclutar y seleccionar candidatos idóneos, empleando un conjunto de técnicas para obtener personas más aptas para el desarrollo de las labores de los puestos que lo requieran.

⁶ *Administración del Personal y Recursos Humanos*
México, McGraw-Hill, 4 Edición, 1995

De no existir dentro del inventario de recursos humanos el candidato deseado, se acudiría a la cartera de personal que se encuentren en espera de una oportunidad y, al no ser localizado en esta, se recurriría a las fuentes de reclutamiento, que son los medios de los cuales se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, sin antes mencionar que se podrá pasar primero por el reclutamiento interno.

2.3 Reclutamiento Interno

Al registrarse una vacante, antes de recurrir a las fuentes externas se debe procurar cubrir las con personas que ya entren laborando dentro en la organización y para que esto signifique un ascenso

Es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación en forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo (que son ajenos a la organización), la diferencia se encuentra en que dichas actividades no resultan tan elaboradas para el personal que ya tiene funciones en la organización. La ubicación de dicho personal es más sencilla porque el departamento de recursos humanos o la persona encargada mantiene registros que incluyan la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historial laboral, más aun facilita el reclutamiento cuando dicha información se ha computarizado.

2.4 Fuentes de reclutamiento.

Cualquier organización formará una fuerza de trabajo eficiente si es capaz de contratar para cada una de las diferentes posiciones al individuo que este mas

calificado para ocuparlas. Estos individuos pueden ya estar empleados en otros puestos de la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así, el reclutamiento de personal va requerir de la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos tanto externas como internas.

2.4.1 Las fuentes internas

Son aquellas que residen en la misma empresa y son concretamente las que pueden generar oportunidades de promoción y crecimiento del personal creando un beneficio moral de trabajo. Las fuentes internas son las siguientes:

-Promoción del propio personal: Es un movimiento hacia una posición en la cual las responsabilidades son mayores y constituyen la oportunidad de cubrir puestos de mayor jerarquía y remuneración.

-Transferencias: Es posible ubicar a un individuo en el puesto en donde más se requieran su servicio, también permite que la persona sea ubicada en el puesto que prefiera y que pueda desempeñar más efectivamente, con mayor grado de satisfacción personal y profesional.

-Promoción: Implica un cambio de un puesto a otro de nivel superior dentro de la organización, lo cual, requiere de la persona mayores responsabilidades y obligaciones. Permite que la organización aproveche más efectivamente la habilidad que su personal haya desarrollado durante el entrenamiento y el

desempeño de sus trabajos. Este proceso motiva al personal, propiciando que se estimulen sus capacidades en la realización del trabajo.

Con las transferencias y promociones, la función del departamento de promoción es la de coordinar todos los movimientos de personal que se hagan, ya sea dentro de su mismo departamento, o de unos a otros, y con otras dependencias.

-Antigüedad: Contribuye a elevar la motivación de los empleados existiendo la posibilidad de que exista una mejor comprensión de las políticas de la organización, además su desarrollo será más fácil en un medio ya conocido y se necesitará menos orientación formal para que se adapten al nuevo puesto.

Sin embargo se tratará de no hacer sólo uso de las fuentes internas, ya que estas pueden privar a la empresa de personal con nuevas ideas y talentos, así como de personal con conocimientos y habilidades especiales que podrían ser dotados por las fuentes externas.

2.4.2 Las fuentes externas

Existe una gran variedad de fuentes externas, algunas pueden usarse para cubrir diversos puestos, otras solo para ciertos tipos de puestos tales como:

Personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales.

Las fuentes específicas que serán utilizadas por el jefe dependerán de factores como: tamaño de organización, sus recursos y condiciones económicas.

Algunas fuentes externas de solicitantes son las siguientes:

- a).-Anuncios
- b).-Instituciones educativas

- c).-Agencias de empleos
- d).-Recomendaciones de empleados
- e).-Solicitudes espontáneas
- f).-Organizaciones profesionales
- g).-Sindicatos

a).- Anuncios: En periódicos, radio, televisión revistas, y fuera de la empresa, los anuncios tiene la ventaja de poder alcanzar un gran auditorio, este es colocado en una publicación determinada, es decir, que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado.

El costo de los anuncios es una de las principales limitaciones, así como la naturaleza impredecible de sus resultados. En algunos casos puede ser poco atractivo contando con un número reducido de candidatos, o por el contrario existir un exceso de solicitudes que la mayoría de las ocasiones se debe a que, a pesar que el anuncio cuenta con los requisitos de la vacante, muchas personas acuden con la remota posibilidad de ser considerados.

b).- Instituciones Educativas.- La mayoría de colegios y universidades tienen un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (Bolsa de trabajo) puede ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos.

Esta fuente facilita un tanto a las empresas, ya que en las instituciones educativas se eliminaron los estudiantes menos interesados al querer ingresar a ella. Sin embargo, existen compañías que llenan posiciones con graduados que poseen mayor capacidad que los que demandan los puestos de estas personas, y como

recomendaciones es posible que cometan errores o verse influenciados indebidamente por la amistad personal.

Utilizando esta fuente, la gerencia debe tener cuidado al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios.

e) Solicitudes espontáneas: Estas las reciben las compañías por parte de individuos que poseen habilidades y conocimientos. Esta solicitud la realizan por carta o en persona, se puede hacer uso de un curriculum vitae personal siendo, de preferencia de una sola página manifestando un resumen de la estadística vital del solicitante, de su educación y de sus experiencias de trabajo.

Esta fuente de solicitudes no proporcionará un porcentaje elevado de candidatos aceptados. Pero aun así no deben ser ignoradas ya que el hecho de que individuo tome la iniciativa para solicitar empleos puede indicar que tiene interés en la compañía y deseos de trabajar en ella. Por este motivo y por mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite trabajo debe ser tratada con cortesía y consideración.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas ya que pueden proporcionar una fuente de empleo para futuras vacantes.

f).- Organizaciones profesionales: Muchas organizaciones y sociedades profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio tanto de sus miembros como de sus empleadores. Estas sociedades pueden incluir anuncios o listas de puestos vacantes en las revistas que publican de solicitantes que buscan trabajo.

g) Sindicatos obreros: Estos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los de mano de obra.

En algunas empresas han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, esto es a través de los programas de aprendizaje y por medio de los contactos de trabajo con la empresa. Además es práctica común que en los contratos colectivos de trabajo exista una cláusula estableciendo que el sindicato proponga candidatos cuando se presente una vacante (cláusula de emisión)

En este terreno la empresa puede prestar su asesoramiento sobre la indicación de los elementos detallados del puesto de trabajo y de la persona que se requiere, y puede aclarar los medios de dar la publicidad a la vacante. Entre estos, el método quizá mas común y más rentable es el uso de canales de información oral, pero también pueden utilizarse organismos como la transmisión de anuncios en la prensa o en la radio locales.

Para los puestos de confianza se busca principalmente la fuente interna para posteriormente buscar la fuente externa, para las empresas es muy importante ofrecer credibilidad, confianza, desarrollo y promoción a sus empleados de ahí la importancia que el primer proceso de reclutamiento se realiza internamente en las empresas.

2.5 Proceso de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento es la búsqueda de empleados en perspectiva, invitándolos a colaborar con la organización: se le ha denominado " positiva " en

comparación con la selección ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante. La selección va en otro sentido, es "negativa", ya que busca eliminar el número de personas que se presentaron dejando solamente los mejores para ser colocados en la firma.

Dentro del proceso es un conjunto de procedimientos que tienden atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización; la efectividad del reclutamiento dependerá de la forma en que se hayan planeado las necesidades, por lo tanto es necesario proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

Antiguamente, la atención dedicada al reclutamiento era reflejo de la oferta y la demanda. Esto se llevaba a cabo en la entrada de la fábrica donde generalmente se formaba una fila de solicitantes que buscaban trabajo. De boca a boca se difundían la noticia de que la empresa buscaba empleado. Para los trabajos que requerían algún grado de capacidad o entrenamiento, a veces se utilizan avisos o agencias privadas para conseguir candidatos. Posteriormente los gobiernos organizaron las oficinas estatales o bolsa de trabajo para reclutar trabajadores.

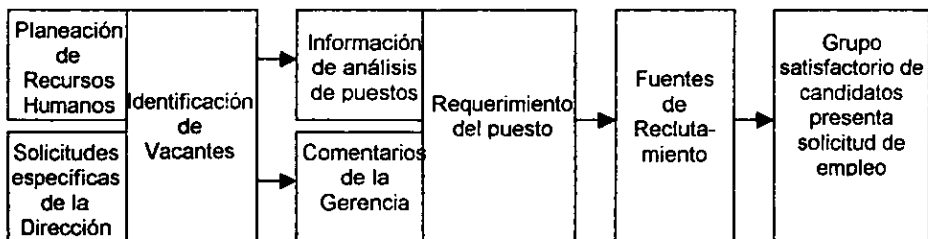
Desde de la década de los 70's han habido modificaciones legales que han impuesto cambios dramáticos en las prácticas de reclutamiento; las mujeres tienen la misma oportunidad de empleo que los hombres, se vuelve obligatorio capacitar a los trabajadores de la empresa; como consecuencia de esto, el reclutamiento se ha acercado a localizar candidatos potenciales, quienes con el entrenamiento adecuado pueden llegar a ser calificados.

Como menciono, el personal de una organización constituye su recurso más importante el cual se puede adquirir mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos para lo cual se debe contar con información precisa y continua con respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Así, los requerimientos y el reclutamiento del personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los cambios tecnológicos y organizacionales sobre todo.

El dotar de personal a una organización comprenderá el proceso que consiste en analizar las necesidades presentes y futuras del potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir tales necesidades.

Esta dotación efectiva también comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutadas y seleccionados para el empleo los solicitantes calificados. Para que estos puedan ser reclutados se les hace saber las oportunidades de empleo que existen en la organización.

El esquema general del proceso de reclutamiento podría ser el siguiente:



Fuente: *Administración una perspectiva global de Harold Koontz*⁷

⁷ Harold Koontz y Heinz Weichrich, " *Administración una perspectiva global* ", Editorial Mc Graw Hill, México 1998

El reclutador lleva a cabo varios pasos en el proceso de reclutamiento. Primeramente identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la Dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil porque ilustre las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutar actuar en forma práctica al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe y cuando lo juzgue necesario debe de solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitando el nuevo empleado.

A continuación se debe determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben estar relacionados directamente con la tarea, es decir, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso. Por esto es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito. Esto va a facilitar el reclutar candidatos adecuados del exterior.

Así, los empleados altamente especializados son más difíciles de encontrar. El reclutador sabrá que nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita el nuevo empleado.

Una política razonable sería identificar al mejor candidato con más experiencia. Después de todo las compañías siempre quieren tener al personal idóneo y experimentado sin embargo, no siempre es ésta la filosofía más adecuada, ya que uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo y a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario.

Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, tal vez el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado.

Las empresas que tienen una imagen pública favorable, les resultan más fáciles atraer candidatos calificados, a diferencia de las empresas pequeñas que con frecuencia ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, las cuales tendrán que hacer grandes esfuerzos para hacer conocer al solicitante los productos, servicios y oportunidades que ofrecen.

2.6 Importancia y Objetivo del Reclutamiento

La importancia relativa de los diferentes puestos con respecto a las necesidades de la empresa será determinada por medio de la valuación de puestos.

La valuación está fundamentada en cuatro aspectos:

-Preparación: Se considera como los conocimientos indispensables de mandados por el puesto, pueden ser por escolaridad o adquiridos por medio de experiencia, capacitación, etc.

-Creatividad: Es la característica que el puesto demanda para innovar, modificar o afrontar situaciones encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, medida en términos de frecuencia de aportación de ideas y/o decisiones, así como la complejidad de las actividades que desarrolla.

-Trascendencia: Es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa medidos en términos de proyección que este tiene dentro de la misma; así como la importancia de su función y la libertad de actuación conferida al puesto.

-Relaciones: Es la habilidad demandada por el puesto de crear, mantener, renovar o mejorar el trato con otras personas, medida en términos del objeto de la relación y el ámbito y frecuencia en que esto se sostiene.

Después de obtener toda la información requerida se pasa al reclutamiento y selección de personal, los cuales proporcionarán técnicas apropiadas para tener al personal idóneo en los puestos requeridos, logrando cumplir eficientemente con los objetivos establecidos por la empresa.

Cuando una organización requiere de candidatos a ocupar un puesto en la misma, necesita implantar un sistema inicial que implica una serie de pasos tomando en consideración los objetivos y la estructura de la empresa

Es determinante para la mejor eficiencia de reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades estableciéndose éstas de la siguiente maneras:

- ¿Cuál es la tendencia de crecimiento de la empresa?

Es importante mencionar en esta pregunta que los objetivos de la empresa van ligados a este proceso, ya que existen tendencias en las empresas en las cuales algunas se encuentran en proceso de reestructura, otras de crecimiento y otras posiblemente se encuentren en la reducción de gastos, es importante saber la tendencia de la empresa y en base a eso establecer prioridades.

- ¿ En que área se localizan mayores índices de rotación de personal?

El análisis en el índice de rotación es tan interesante para las empresas que suelen ser focos rojos y te ayudan a interpretar que es lo que esta sucediendo dentro de una área. El hacer una buen reclutamiento y tener al candidato idóneo no te asegura que su desempeño sea el mejor si ese candidato no tiene un buen liderazgo una persona que lo sepa guiar.

- ¿ Que áreas requieren de personal semicalificado o muy calificado?

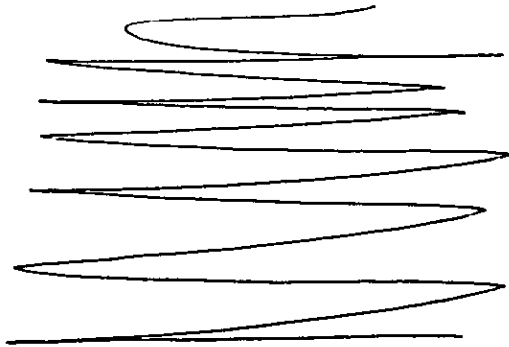
Existen áreas que por su complejidad y especialidad en sus funciones y actividades requieren de una mejor dedicación al proceso de reclutamiento.

- ¿ Por medio de los perfiles de puestos se sabe que tipo de candidatos y con que cualidades se requieren para la organización?

Las descripciones de puestos son una herramienta necesaria para facilitar el proceso de reclutamiento, en ellas se establece las funciones básicas para buscar lo mínimo requerido para ocupar la posición.

El objetivo del reclutamiento radica en ofrecer oportunamente todo el elemento humano que requiere la organización para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerzas de trabajo en todos los puestos y niveles.

CAPITULO III
SELECCIÓN DEL PERSONAL



3.1 Generalidades.

Pocos ejecutivos rebatirán el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía, Los administradores suelen afirmar que la gente es su activo más importante, sin embargo, los activos humanos prácticamente no aparecen nunca en los balances generales como una categoría de sí misma, a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en el reclutamiento y selección, Pero lo que importa en este caso es el reconocimiento de que la selección es una de las funciones decisivas de los empresarios, capaz de determinar el éxito o fracaso de una empresa.

La necesidad de las empresas consiste básicamente en atraer a candidatos calificados para el desempeño de funciones organizacionales. Entre tales candidatos se selecciona entonces a candidatos reales o potenciales, que es los procesos de selección entre varios candidatos de aquellos a los que se considera como los indicados.

El propósito es colocar en los puestos a las personas que puedan utilizar en ellos sus cualidades individuales y, quizá, superar las expectativas de un buen desempeño.

La selección es el proceso de elegir entre candidatos. El procedimiento de selección y los criterios aplicados reflejan factores muy importantes como son:

La importancia de los puestos existentes en la estructura de la organización (contenido, autoridad y responsabilidad del empleo, posibilidad de corregir errores, etc.)

Las condiciones de empleo que se van ofrecer (elección de un empleo a largo plazo o a corto plazo) y la posibilidad de terminar los contratos de trabajo

Las posibilidades normales de carrera de los empleados de que se trate (posibilidad de ascensos, misiones en le extranjero

Una vez hecho el reclutamiento, el siguiente paso es llevar a cabo la selección de los candidatos, en donde se elegirán a los candidatos cuyas características y habilidades sean las más adecuadas a las requeridas por el puesto.

3.2 Definición de Selección

Fernando Arias Galicia define la selección como "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y en el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización."⁸

Por lo tanto, se puede resumir que la selección consiste en escoger de entre los candidatos reclutados, a aquel que tenga las características y cualidades más adecuadas a los requeridos por el puesto.

La persona que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones de selección, deberá contar con la información necesaria para poder tomar la decisión más adecuada.

⁸ Arias Galicia Fernando, "administración DE Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1988

3.3 Fases de Selección

Las fases de la selección son un proceso lógico y secuencial por medio del cual se va a determinar si el candidato es idóneo para el puesto requerido; dicho proceso debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Experiencia Laboral.**- En este concepto se refiere el comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia que el puesto exige
- **Trayectoria académica.**- Para cubrir un puesto dentro de una organización, se requieren de algunos requisitos como es la trayectoria académica, dependiendo del puesto y de las funciones a desempeñar, de igual manera se exige un grado superior, medio o bajo de estudios académicos.
- **Aspectos psicológicos.**- En esta etapa de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de un futuro desarrollo.

Estos aspectos conforman la personalidad de un individuo hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y en un ámbito laboral, por lo que deberán ser analizados bajo el mejor control de validez y confiabilidad. Por lo tanto es de vital importancia llevar a cabo una adecuada selección de personal para así lograr los objetivos que se fijen.

A continuación se citan las fases de la selección más utilizadas en las organizaciones:

3.3.1 Solicitud

Al localizar a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos y la manera en que sean tratados van a contribuir en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

El espacio que se asigne a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas para que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Se aconseja una sala de espera confortable, iluminada y bien ventilada, así como cubículos privados que permitan la realización de las diferentes etapas del proceso de selección del personal. Dicha área deberá de ser accesible a los solicitantes y evitar que estos transiten por las áreas de trabajo.

Después de determinar el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que básicamente abarcará datos personales.

Es un cuestionario debidamente estructurado y que deberá contener los datos relevantes del candidato. El diseño de la solicitud estar determinada por las políticas y necesidades de la organización, misma que puede ser de diferentes formas, tamaños, etc.

La solicitud debe contener los siguientes rubros:

- Datos personales. Aquellos que nos proporcionan conocimientos y aspectos específicos del individuo como: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

- Datos escolares. Son los que indican la preparación del candidato desde el inicio hasta su fin como: primaria, secundaria, bachillerato, profesional y/o estudios

adicionales que pueden ser: idiomas, computación, etc., en donde, cuando, que tipo de escuela.

- Experiencia laboral- Proporciona una visión de las actividades laborales, que el candidato ha desempeñado así como las causas de renuncia, sueldo inicial y final, nivel ocupacional, etc.

- Generales. Son datos que pueden ser de utilidad para la organización de acuerdo a las necesidades, políticas, etc. de la misma.

- Curriculum Vitae. Es un resumen historial del candidato. El curriculum es utilizado por lo general, por persona que aspiran a puestos de niveles superiores y deban contener los siguientes rubros:

1) Datos Personales

2) Antecedentes escolares, estudios complementarios y capacitación recibida de cualquier clase.

3) Historial de trabajo

La información recogida en las solicitudes, se toma generalmente como base para continuar explorando los antecedentes ocupacionales del solicitante. Su uso práctico está confirmado por investigaciones y experiencias que muestren que la solicitud es un componente esencial y valioso en el proceso de selección de personal.

Dichas solicitudes deberán ser elaboradas con gran cuidado para asegurar que su uso se relacione con el trabajo y no sea discriminatorio ni resulte una acumulación

innecesaria de información y datos que no se usarán. Además se diseñarán de acuerdo con el nivel al cual se aplican. Es deseable tener tres formas diferentes:

Para nivel ejecutivo, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, se aconseja elaborar una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Posteriormente se va a determinar si el candidato reúne los requisitos mínimos necesarios al puesto, de ser así se procede a una entrevista.

Actualmente la forma de solicitud típica es usada como una fuente de información más acerca del candidato. con esta información y la obtenida de otras fuentes, el entrevistador logra una impresión del individuo.

La solicitud puede omitirse si el candidato proviene de la misma empresa.

3.3.2 Entrevista inicial.

Tiene la finalidad de corroborar los datos asentados en la solicitud y tener contacto visual con el candidato. Durante el desarrollo el reclutor deberá de proporcionar información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, horario, prestaciones, con la finalidad de saber si el candidato se interesa por el puesto vacante.

Se trata de una entrevista preliminar para detectar los candidatos más prometedores.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, cuyo objetivo es el de proporcionar o recabar información o modificar aptitudes, actitudes, expresiones y

sentimientos del solicitante; de acuerdo a las cuales se toman determinadas decisiones. En la Administración de Recursos Humanos se encuentra con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de contratación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista es particular tiene un objetivo específico, el cuál debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración. Es posible mencionar dos métodos de entrevistas donde la diferencia más significativa está en el grado de control que ejerce el entrevistador durante su proceso. En las entrevistas estructuradas que son altamente controladas, el entrevistador determina el curso que esta va a tomar al formular cada pregunta. En la entrevista menos estructurada, el solicitante juega un papel más activo en la determinación de la forma que tomará el diálogo.

Se han realizado investigaciones sobre la entrevista de empleo y esta ha sido popular no solamente como un instrumento de selección, sino también como tema de crítica a través de los años. La razón es que con frecuencia ha sido usada hasta el punto de excluir otros procedimientos tales como los exámenes de empleo han demostrado validez universal. Podemos señalar los principales resultados de diversas investigaciones realizadas acerca de la entrevista:

- Las entrevistas dirigidas son más dignas de confianza que las no dirigidas.
- Los entrevistadores se ven influidos mayormente por la información desfavorable que por la favorable.
- La confiabilidad correlacionada aumenta cuando hay una mayor cantidad de datos que deberán llenarse acerca del trabajo.

- Se establece en los comienzos de la entrevista un ambiente de simpatía o antipatía que tienen a proyectarse en prejuicios e influye en que la decisión sea positiva o negativa
- La inteligencia es la característica más válidamente estimada por el entrevistador, pero la información de la entrevista no añade nada a los datos del examen .
- Los entrevistadores pueden concluir por que un solicitante tiene posibilidad de ser un empleado poco satisfactorio pero no por que el solicitante puede ser satisfactorio.
- Los datos escritos parecen ser más importantes que la apariencia física para determinar la decisión. Esto aumenta conforme es mayor la experiencia del entrevistador.
- Una entrevista recibe una evaluación extrema cuando la presidió una entrevista que marcó el polo opuesto.
- Las habilidades y la motivación interpersonal se evalúan mejor en la entrevista que marcó el polo opuesto.
- Las habilidades y la motivación interpersonal se evalúan mejor en la entrevista.
- El ofrecerle a un solicitante tiempo para hablar evita las primeras impresiones rápidas y ofrece una muestra de conducta más amplia.
- El aspecto físico del entrevistador afecta la actitud de la persona que es entrevistada
- Los entrevistadores con experiencia clasifican en el mismo orden aunque ellos difieran en la proporción de solicitudes que aceptan. Hay una tendencia en los entrevistadores con más experiencia a ser más selectivos que los menos experimentados.

Mientras mayor sea la libertad que se le proporcione al solicitante en esta clase de entrevista, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquiera de los puntos que quiera tocar. Esto puede ser importante en especial para dirigir la atención del investigador a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos por un interrogatorio más rápido del solicitante.

3.3.3 Entrevista de Selección

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse dependiendo de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante, una actitud informal práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias. Lo importante es precisar que clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuales son las que realmente está generando.

Para una buena conducción de la entrevista es necesario llevar a cabo los siguientes puntos:

- Rapport.- Esta etapa de la selección es de vital importancia, ya que ayuda al candidato a bajar la tensión nerviosa, angustia y falta de seguridad de este. Durante el desarrollo de la entrevista el entrevistador deberá ser suficientemente

hábil para mantener el rapport en un nivel, es decir, no dejarlo caer; el manejo más adecuado es aplicar las técnicas conocidas como la negociación, el silencio, agrado, confrontación y actuar como el jefe.

- Cima.- Es la etapa en donde se obtiene datos especiales y específicos del comportamiento del individuo, en base a cuatro áreas importantes.

- Área Escolar.- Es toda la información acerca de los estudios realizados por el candidato, desde sus inicios hasta la escolaridad actual o final.

- Área Familiar.- Son datos referentes al núcleo familiar, abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones interfamiliares etc.

- Área de Experiencia Laboral.- Es la trayectoria laboral del candidato en cuanto a sus ingresos económicos, ascensos, el tipo de supervisión que ejerce, etc.

- Cierre.- Es la etapa donde finaliza la entrevista.

Es importante que el entrevistador oriente al candidato en caso de ser rechazado hacia otras fuentes de trabajo, ya que puede tener mayores aptitudes en funciones ajenas a las que él solicita; por otro lado el entrevistador desea hacer sentir que la entrevista valió la pena y que por el contrario lo va a ayudar a encontrar lo que necesita.

3.3.4 Información de la Entrevista

Una vez que finalizó la entrevista, es necesario anotar inmediatamente los puntos más relevantes con el fin de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. Todos los datos deben de organizarse de tal manera que se puede identificar la capacidad, personalidad, motivaciones e interés del candidato, es necesario analizar los datos cuidadosamente para tomar una buena decisión, ya que si hace un juicio precipitado puede caerse en un grave error.

Por otra parte es también erróneo pensar que la apariencia física es indicadora del carácter.

La comunicación a la persona seleccionada, es muy importante generalmente el departamento de personal será el encargado de la fase final en la selección del personal, la cual consistirá en notificar a los solicitantes con respecto a la decisión y hacer ofertas de trabajo a quienes hayan sido aceptados por la organización. Dicha oferta de trabajo confirmará los detalles del puesto, disposiciones sobre el trabajo, salarios y otra información que ya haya sido proporcionada en las entrevistas; así mismo, se especificará un tiempo límite para que el solicitante deba llegar a una decisión.

El número determinado de vacantes deberá ser cubierto por la misma determinación de solicitantes y por esto habrá algunos individuos que sean rechazados y por lo tanto deben ser notificados. Si bien el principio general que sigue en los rechazados es ser todo lo honrado posible con el solicitante, es necesario mantener la confianza y minimizar la posibilidad de crear más problemas con el rechazo.

3.3.5 Pruebas Psicológicas

Es la fase más importante de la selección, ya que en esta se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato; esta se realiza por medio de baterías de pruebas psicológicas que deberán ser seleccionadas bajo las siguientes condiciones:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

El principal objetivo de las pruebas es el de obtener información sobre los solicitantes la cual ayuda a predecir su éxito. Uno de los beneficios de utilizar pruebas es que se puede encontrar a la mejor persona para el trabajo, y a la vez que este le proporcione un alto grado de satisfacción y reducir además la rotación de personal.

Existe una gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. Cada tipo se emplea únicamente en determinada área ya que la utilidad de cada uno es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarlas y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba la cual debe consultarse antes de emplearla. en el manual se manifiesta también acerca de la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador. Actualmente existen muchas pruebas

validas para los departamentos de personal, sin embargo es importante que cada uno de ellos lleve a cabo sus propios estudios de verificación para asegurarse de que determinada prueba es valida para los fines de la organización.

algunas pruebas utilizadas son:

- a) *Las pruebas de inteligencia:* Las cuales están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, rapidez de pensamiento y capacidad para percibir las relaciones en situaciones de problemas complicados.
- b) *Las pruebas de destreza y aptitud:* son las que están preparadas para descubrir los intereses, aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas aptitudes.
- c) *Las pruebas vocacionales:* Que permiten determinar el empleo más apropiado para un candidato a las áreas en que sus intereses se adecuan a los de las personas que trabajan en esas áreas.
- d) *Las pruebas de personalidad:* Son las que buscan revelar las características personales de los candidatos y la forma en que estos pueden interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo.

Por su forma de realizar las pruebas pueden ser:

- a) *Pruebas de ejecución:* En estas, la persona tiene que realizar ciertos números de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo como por ejemplo reunir cubos, manejar un torno, etc.
- b) *De papel y lápiz:* Aquí la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.
- c) *Orales:* En las cuales la persona responde, asocia una palabra a otra, etc.

Por la forma de administrarla pueden ser:

a) Individual: Para estas se requieren que por cada sujeto este presente un examinador, que realice individualmente y en aislamiento. Esto requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

b) Colectiva: En este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

Por el tiempo empleado en realizarlas, las pruebas pueden ser:

a) De velocidad: En este caso la prueba tendrá un límite de tiempo para realizarse y al término de este, el sujeto tiene que entregar la prueba aunque no haya terminado de contestar todas las preguntas

b) De capacidad o potencia: Estas pruebas se han desarrollado sin limites de tiempo a diferencias de las anteriores, ya que el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, hay que tomar en cuenta que no siempre se puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión.

Aun cuando se dispone de una completa batería de pruebas y es evidente la conveniencia de aplicarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una solicitud flexible. No es necesario que siempre se siga un mismo orden en su

aplicación y no vale la pena que se apliquen a alguien que no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en la fase de selección, finalmente formarán parte de una de las técnicas empleadas y se limita a la medición de factores que se pueden examinar y comparar.

Como se mencionó anteriormente, las pruebas son un instrumento de gran ayuda al seleccionar, sin embargo no deben ser utilizadas como la única medida de las características del candidato ya que no son lo suficientemente exactas.

Al concluir estas, se hará una comparación con la información obtenida tanto de las entrevistas como de dichas pruebas psicológicas con el fin de precisar los puntos coincidentes y los discrepantes.

3.4 Proceso de Selección

El proceso de selección principia en el momento en que se presenta una vacante en la organización. Para desarrollar un programa de selección eficiente, es considerable tomar en cuenta las técnicas de selección, algunas de las herramientas que ayudan a realizar una buena selección son:

-Hoja de solicitud: Esta representa la "carta de presentación" del aspirante, ya que nos muestra brevemente los principales datos del mismo, y nos permite elegir en base a las primeras impresiones.

-Entrevista: Esta se realiza después de previa elección de las solicitudes. Nos permite conocer más de cerca al candidato, probablemente se pueda dar respuesta a los requerimientos del puesto.

-Pruebas psicométrías: Estas nos servirán para conocer las aptitudes de una forma más realista. Regularmente estas pruebas son elaboradas por personal calificado.

-Investigaciones socioeconómicas: Una vez elegido el aspirante, se le realizarán investigaciones que nos permitan asegurar la buena fe del aspirante.

-Examen médico: Se realiza para determinar que nuestro aspirante se encuentre en buen estado de salud física.

El objetivo del proceso de selección es detectar el individuo cuyas características coincidan o se acerquen más a las atribuidas al puesto vacante.

La selección es el proceso de escoger entre los candidatos (ya sea que pertenecen a la organización o son del exterior de la misma) a aquel que cumpla mejor con los requisitos del puesto.

Una de las ciencias que tuvo contribuciones considerables a la administración fue la psicología, ya que para inicios de la década de 1900, una parte de los conocimientos e investigaciones de dicha ciencia empezaban a aplicarse a la administración de personal tomando el nombre de psicología industrial. Uno de sus pioneros fue Hugo Musterberg que en 1913 publicó su libro la Psicología y la

Eficiencia Industrial donde llamó la atención sobre las posibles contribuciones que prestaría la psicología a la administración sobretodo en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

En los inicios de las organizaciones, la selección de un empleo estaba basada en algo mas que una decisión, ya que tomaba como resultado de un contacto cara a cara. Con el tiempo se utilizan varias clases de pruebas de aptitud en las cuales basar la selección.

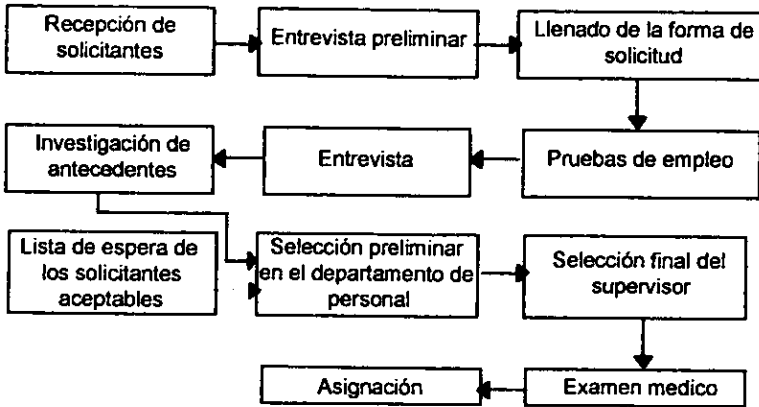
Debido a que la selección puede ser para una vacante específica o para necesidades administrativas futuras, se utilizan dos enfoques para llenar los puestos organizacionales. Mediante el método de selección se buscan aspirantes para llenar un puesto con requerimientos bastante específico; mediante el método de colocación se evalúan aspectos fuertes y débiles de la persona y se busca un puesto adecuado o incluso se crea uno.

Para una buena selección, la información sobre el aspirante debe ser al mismo tiempo valida y confiable. Entendiéndose que la validez es el grado en que la información predice el éxito del candidato; y la confiabilidad se refiere a la exactitud y congruencia de la medición. (una persona es confiable si se le otorga las mismas condiciones, los resultados son los mismos).

Tanto el elemento material como el humano son de gran importancia para lograr el buen funcionamiento de una empresa., pero es indispensable uno más: Personal eficaz. La calidad de este es uno de los factores más importantes para lograr el éxito en cualquier organización, el éxito de una organización se ve reflejada en la

productividad y el desarrollo del personal, y esto en consecuencia de una buena selección para cada uno de sus integrantes.

Los pasos que típicamente se encuentran en el proceso de Selección de personal se muestran a continuación.



El número de pasos en el proceso de selección de personal y su secuencia, varia con el tipo y nivel que deba ocuparse. Para algunos puestos esta puede realizarse con éxito con solo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigación elaboradas

Dentro del proceso de selección existe la Selección Interna que es una organización que se lleva a cabo mediante la ubicación del empleado, la cual consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye tanto

la asignación inicial así como la promoción y la transferencia (o movimientos laterales).

En forma similar al proceso de reclutamiento interno, el proceso de selección interna se efectúa con mayor rapidez ya que el desempeño y las habilidades de los empleados se conocen mejor que las características similares de los solicitantes.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas para proceder a selecciones internas, mediante las cuales se pueden comparar el capital humano con potencial de promoción por una parte y las vacantes disponibles por la otra. Existe gran difusión en sistemas de computadoras donde un programa especial determina por medio de un sistema de puntos cuales empleados reúnen las características deseables para determinados puestos y por tanto el de mayor puntuación será el idóneo.

Además, con la selección interna se puede reducir los pasos del programa de orientación; es obvio que un empleado promovido a un puesto más elevado ya conozca las políticas de la compañía. Por lo común se va omitir la orientación por parte del departamento de personal, en cambio la orientación que dará el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, se incluye en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área.

Para estos casos, la función del departamento de personal consiste en asesorar a los gerentes de línea a los candidatos a ser promovidos acerca de las políticas de la compañía al respecto.

Las decisiones sobre ubicación por lo general se traducen en promociones y transferencias.

El sistema de promociones se entiende como un cambio hacia un puesto más alto dentro de la organización con mayores responsabilidades y aptitudes más complejas. Por lo general va a implicar una posición más alta y un aumento de la remuneración. Los ascensos pueden ser una recompensa por el desempeño anterior, solo si existe evidencia de una capacidad potencial.

Las promociones se basan en el mérito y/o en su antigüedad. Las promociones basadas en el mérito del empleado se conceden cuando su desempeño en el puesto es sobresaliente, sin embargo, cuando la promoción constituye un premio se pueden presentar dos dificultades; en el primero: es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que toma la decisión. Dicha persona sabe perfectamente quien ha tenido un desempeño sobresaliente y quien no lo ha tenido; Este tipo de corazonadas puede ocasionar un perjuicio en la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema lo constituye el llamado principio de Peter, el cual afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía del éxito en un nivel superior, es decir no necesariamente una persona que realiza su trabajo durante años en un grado satisfactorio podrá ocupar puestos gerenciales, existen

ciertas habilidades para ocupar un puesto alto y esas habilidades son como el liderazgo, visión del negocio y mentoría.

La promoción con base en la antigüedad se le dará al empleado contratado con anterioridad, por tanto para decidir se compararán las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos y así se determinará quien es el indicado. De esta forma los directivos se ven presionados en capacitar a su personal ya que este será promovido.

Sin embargo, no siempre el candidato idóneo es el más antiguo y por esta razón gran parte de las organizaciones modernas han adoptado un sistema mixto de promoción en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

Como los empleados de una organización son una fuente común para ocupar los puestos vacantes de niveles superiores, se debe contar con un sistema de promoción interna el cual se utilizará como una gran ayuda en la selección. Uno de los programas de promoción interna que utilizan con frecuencia las organizaciones es en el que estas desarrollan escalafones o planeación de carreras por los cuales los empleados pueden aspirar a progresar. Además dichos escalafones dan un apoyo adicional al programa de promoción interna ya que las personas que entran en las organizaciones al puesto más bajo de la pirámide organizacional, pueden ver que tienen posibilidades de progreso y desarrollo personal.

Algunas ventajas que tiene la promoción interna son:

- Contribuye considerablemente a elevar la motivación de los empleados.

- Se tiene como medio para reconocer y utilizar las habilidades que los empleados puedan desarrollar.
- Facilita que se utilicen con mayor eficacia las inversiones en capacitación y adiestramiento de los empleados.
- Mediante esta es probable que los empleados tengan una mayor comprensión de las políticas de la organización.
- La necesidad de la orientación formal para que se adapten a sus nuevos puestos será menor.
- El desarrollo que tenga en un medio ya conocido será más fácil, cosa que no sucede con los de nuevo ingreso que necesitan tiempo para adaptarse.

En una empresa, la mayoría de los empleados están a favor de que se lleve a cabo una política de promoción interna; sin embargo ponen en duda la eficacia de estas políticas cuando se tienden que enfrentar al caso específico de seleccionar a uno de ellos para un ascenso.

La promoción interna en una empresa tiene valores positivos relacionados con la moral, el compromiso a largo plazo del empleado con la compañía y la reputación de la empresa. Sin embargo no se deben ignorar los peligros de dar excesiva importancia a esta fuente o depender exclusivamente de ella, ya que puede darse el caso de seleccionar a personas que quizá solo hayan imitado a sus superiores colocándolos como un ideal inalcanzable. Con frecuencia las empresas necesitan personal del exterior para generar nuevas ideas y prácticas.

En México, la promoción de personal se encuentra reglamentada por la Ley Federal de Trabajo. En el capítulo III-BIS de dicha ley se establece la obligación a

los empresarios a capacitar y adiestrar a los trabajadores, teniendo por objeto el artículo 153-F.

También existe el sistema de movimientos laterales, En la cual consiste en transferir a un empleado a un puesto similar en cuanto a sueldo, responsabilidad, nivel jerárquico y posibilidades de promoción se refiere.

Con frecuencia, la flexibilidad es el secreto para que una organización obtenga el éxito. Quienes toman decisiones deben de estar en posición de reubicar sus recursos humanos a fin de hacer frente a los desafíos internos y externos. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos idóneos en los puestos que correspondan más a sus aptitudes.

También las transferencias pueden ser muy positivas para el personal que adquiere nueva experiencia y perspectivas convirtiéndose en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Así pues, las manejadas de las denominadas transferencias pueden aumentar el nivel de satisfacción.

Es probable que el nuevo puesto ofrezca nuevos desafíos de todo tipo para los empleados jóvenes que desean encontrar oportunidades de ascenso. Igualmente puede resultar ideal para un empleado maduro que esta a dos años de retirarse una transferencia a un puesto que requiera gran honradez y confiabilidad pero que no implique excesivos retos.

Hace bastante tiempo que en América latina no sé práctica abiertamente la modalidad del descenso de los empleados, el cual implica pasar a un puesto de menor importancia y menor salario. Las medidas legales en contra de esa práctica son muchas y las razones administrativas que le impiden también tienen mucho

peso. En general cualquier empleado que sufriera una reducción en su ingreso podría poner en dificultades legales a su organización.

Sin embargo, algunas organizaciones optan en forma muy cuestionable por rebajar la jerarquía de algunos de sus empleados en forma más o menos encubierta.

Cuando una persona sufre este tratamiento lo más seguro es que baje su productividad, ejerza una influencia negativa en la organización, sobretodo mal influenciando a sus subordinados y adopte una actitud claramente opuesta, afortunadamente en México esta practica es casi nula.

En el proceso de Selección todos los pasos tienen su importancia, y se puede decir que el más crítico es la decisión de aceptar o rechazar a un solicitante para el empleo. A veces este puede ser aceptado para un puesto distinto al que originalmente hizo solicitud, ya que el propósito de la selección es considerar las necesidades totales de la organización y asociar a las personas y a los puestos con la mayor efectividad posible.

También se puede agregar que existen factores para tomar la decisión definitiva acerca de quien será la persona apropiada al puesto solicitado. La decisión no debe estar centralizada en un departamento o en una persona; esto es que, dicha decisión no únicamente deberá ser óptima para el departamento de personal sino también lo tendrá que ser para su jefe.

Cuando la decisión está descentralizada, el jefe que la ha tomado esta necesariamente implicado en que el candidato seleccionado tendrá el alcance y el rendimiento óptimo.

Esto impulsó a que las empresas con una Administración moderna tengan establecido un sistema mixto en el que la responsabilidad de la selección está en el jefe del futuro seleccionado y la responsabilidad del reclutamiento de candidatos, decisiones de las pruebas a someterse, evaluación de sus resultados y emisión del informe sobre sus aptitudes se sitúa en el departamento de personal.

Así se puede acertar que el procedimiento conveniente es que cada organización determine cual es la información con mayor predicción y así decidir la forma en que dicha información pueda obtenerse en la forma más efectiva.

Al reunir el departamento de personal la información necesaria acerca del solicitante, debe existir algún método para sumarla (un método que permita valorar cada uno de los procesos de selección para al final del proceso se tenga una calificación). Existen algunos elementos que son de gran ayuda al proceso de toma de decisiones para la selección de personal:

- Es común encontrar organizaciones que usan formas de resumen y listas de comprobación con el fin de determinar que toda la información pertinente se ha incluido en la evaluación del solicitante.
- Algunas organizaciones emplean modelos matemáticos para llegar a una decisión; estos comprenden procedimientos estadísticos para resumir datos tales como calificaciones otorgadas por el entrevistador, puntuaciones en las pruebas y otros elementos que pueden reducirse a términos numéricos.
- Los métodos estadísticos adecuadamente desarrollados para la toma de decisiones y los cuales emplean información válida, han demostrado ser superiores a los métodos que involucran el juicio personal de los expertos.

- En las computadoras existen programas que ubican que persona corresponde a que grupo teniendo la certeza de no pasar por alto a persona calificadas; esto se logra asociando las características del solicitante con las especificaciones detalladas para muchos puestos.

Se concluye que, cualquier método que sea utilizado para llegar a una decisión de selección implicará más que la eliminación de los no aptos; se debe considerar cualquier punto fuerte que pudiese compensar a los débiles. Se ha sugerido que todos los departamentos de personal deben poner en duda su método con el fin de determinar si está contratando a personas mediocres y sin debilidades, o lo está haciendo con personas con puntos fuertes y potencialidades. Sin embargo, se debe tener cuidado con la implantación de normas fuera de la realidad para contratación, que haga que las personas talentosas no queden satisfechas y abandonen sus trabajos.

3.5 Importancia de la selección.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones micro y pequeñas, la selección de personal se llevaba a cabo por parte del supervisor, basándose simplemente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa en muchas empresas micros y pequeñas de nuestros días. Sin embargo, debemos recordar que muchas de las cualidades de los recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo que se hace

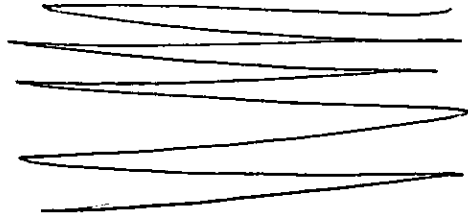
necesaria una selección más técnica de personal que emplee métodos adecuados aplicados por psicólogos y administradores.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas: Determinando los requerimientos de recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que les permita dotarse de los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, con el fin de lograr de la manera más eficiente los objetivos institucionales y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del mismo personal. Esta relación determinará el éxito o el fracaso de un organismo social, por lo que ahora se puede entender de donde se deriva la importancia de una adecuada selección del personal.

Es en este momento que podemos empezar a hablar de un manual de procedimientos como una gran ayuda para seleccionar al personal más adecuado para la empresa, así como una guía que marque los lineamientos o parámetros bajo los cuales se determinará las necesidades de la empresa en cuanto a recursos humanos.

CAPITULO IV

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



4.1 Marco de referencia del manual de procedimientos.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en el campo de llegar a uniformar los métodos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este método. Debe de establecerse como el método que precisamente ha de seguirse.

El hecho que no se utilicen en forma uniforme métodos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. este viene a hacer guía del trabajo que resultará muy valiosa.

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.

En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo con, ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina

es costumbre incluir las formas que se emplean en los procedimientos de que se trate, junto con instructivo para su llenado. Este tipo de manual también se le denomina como: Manuales de operación, de rutina de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, de práctica estándar.

Es de gran importancia en cualquier empresa el tener al personal más adecuado para el bienestar de la misma, pero se encuentra que muy frecuentemente existen ciertas deficiencias en el personal contratado, habiendo descontento de los trabajadores con respecto al desarrollo de sus funciones, provocando ello baja productividad.

Para realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal se debe disponer o tener acceso de información precisa y continua respecto a las cantidades y cualidades de los individuos necesarios para desempeñar diversos puestos en la organización. De ahí la necesidad de implantar un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Esto permitirá seleccionar mejor a los candidatos para cubrir los puestos vacantes con los costos adecuados y contribuir al desarrollo tanto personal como profesional del individuo, y poder desarrollar sus habilidades y potencialidades dentro de la organización.

Existen ciertos aspectos a tomar en cuenta como:

- Proceso de reclutamiento
- Técnicas de selección
- Recepción de solicitantes
- Presupuesto
- Entrevistas

- Pruebas y tests
- Exámenes médicos
- Investigaciones
- Desarrollo

Al llegar a la investigación, se tomará en cuenta la comprobación y justificación de la falta de la implantación del manual de reclutamiento y selección de personal cuyo objetivo primordial es la obtención del personal idóneo para cubrir las necesidades de la organización.

4.2 Concepto y Objetivo.

Se entiende como manual de procedimientos "el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política, etc. que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo." ⁹

Por procedimientos se entiende la sucesión cronológica de actividades concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituye una unidad y son necesarias para realizar una función.

El manual de procedimientos es pues, una herramienta de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común. Describe en su

⁹ *Robbins Stephen*
Administración Teoría y Practica, Mc Graw Hill México 1994

secuencia lógica, las distintas actividades de que se componen cada uno de los procedimientos que integran el manual, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Objetivo del manual

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

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

4.3 Políticas

Dentro de las políticas del manual de procedimientos de reclutamiento y selección del personal es obligación del gerente o de la persona encargada del reclutamiento y selección de candidatos, mantener informados a los titulares de

las áreas afectadas, acerca de los avances del proceso de cobertura de sus puestos vacantes así como de las anomalías y/o dificultades que se presenten.

- El área y/o personal de recursos humanos encargado deberá de reunir como mínimos tres candidatos para que le área solicitante los entreviste y comience el proceso de selección deberán de indicar que la persona reúna principalmente los requisitos establecidos en el perfil, en cuanto a capacidad técnicas y de trabajo aptitudes, conocimientos, además de adecuación personal del puesto.

- La escolaridad mínima para reclutar candidatos será primaria.

- Los candidatos a proponer no deberán tener lazos familiares directos con los empleados de la empresa.

- No podrá ser presentado como candidato una mujer en estado de gestación

- La determinación de los instrumentos técnicos que se utilicen para la selección de personal y de los lineamientos bajo los cuales procederá la evaluación psicológica de candidatos será competencia únicamente de la persona encargada de realizar actividades del área de recursos humanos

- Todos los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución deberán de someterse a la evaluación psicológica respectiva y en casos específicos a aquellas que se consideran pertinentes.

- Las pruebas que se aplicarán en cada caso, dependerán del puesto para el que se este seleccionando el candidato.

- Los resultados de la evaluación psicológica se deberán de entregar con la mayor brevedad posible, de dos a tres días hábiles preferentemente

- Los resultados de la evaluación psicológica deberán manejarse bajo un marco de estricto respeto, confidencialidad y profesionalismo tanto por parte de la ó los integrantes del área de recursos humanos como el personal responsable de las áreas solicitantes.

4.4 Organización del manual.

Los aspectos más importantes para organizar el manual son los siguientes:

A) Contenido: Es indispensable que el manual se organice en secciones equivalentes a los ciclos lógicos en los que realmente fluye el trabajo. A veces el ciclo es tan grande, que tiene que descomponerse en partes, con objeto de estudiar el sistema de selección de personal, el cual esta compuesto por los ciclos de:

- Requerimientos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación

B) Aprobación: Para que los cambios del manual se den en forma formal y oficial, se necesita que cada comunicado esté firmado por un ejecutivo de alto nivel. Para que esta firma no se convierta en un sistema de imposiciones, es conveniente que el borrador o proyecto del procedimiento sea turnado a los jefes de las áreas afectadas, para que estos emitan su opinión y comentarios sobre su contenido, y así poder corregir las posibles deficiencias.

C) Distribución: La distribución del manual no debe darse de manera indiscriminada, es necesario cuidar su costo tanto de impresión como de mantenimiento; se debe proporcionar un manual a toda sección o área que

realmente lo requiera, también se deberá llevar un registro actual de las personas responsables de cada ejemplar.

D) **Mantenimiento:** Para que un manual se considere valioso y se logre una mayor eficiencia, agilidad y economía, éste debe ser actualizado.

Para la realización de los cambios o modificaciones al manual, se deberá preparar un memorándum de envío dirigido al tenedor del manual, conteniendo una síntesis del cambio o instrucciones para devolver o destruir las páginas afectadas, con el fin de incurrir en errores y confusiones.

E) **Material y presentación:** El manual requiere de una buena presentación que contribuya a darle la importancia que tiene, además del material debidamente organizado y fácil de consultar.

4.5 Descripción de operaciones.

-Departamento o área solicitante.

Llena una forma llamada requisición de personal, la cual muestra cuando es necesario cubrir un puesto vacante, el cual puede originarse por varias causas.

Esta forma se elabora en original y copia con autorización del jefe del área o departamento. Luego se envía al gerente del área para ser revisada y autorizada.

-Gerencia del área solicitante.

Autoriza o rechaza la requisición de personal según sea la necesidad del puesto. Después es enviada de nuevo al jefe del departamento y si está rechazada se destruye, si esta autorizada, se envía original y copia al departamento de personal.

-Administración de personal.

Firma la copia de recibido y la devuelve al departamento solicitante. Lleva el original al departamento de personal. Este archiva la copia de requisición. Y autoriza la forma original de requisición, la cual se envía al departamento de reclutamiento y selección.

-Reclutamiento y selección.

Investiga si en el inventario de recursos humanos existe algún elemento que cubra los requisitos del puesto a cubrir. En caso de existir, se le entrevistará tomando como base los datos de su solicitud de empleo o su curriculum. En caso de no existir, se seleccionarán las fuentes externas más convenientes para encontrar un posible candidato.

Una vez existiendo un candidato, se le pedirá que llene una forma guía de entrevista y se le hará una breve entrevista, según los datos asentados en la forma guía.

Si el candidato no reúne los requisitos que se piden, se le avisa que sus datos serán archivados y si en un futuro se presenta una vacante para su perfil, se comunicarán con ellos. Se archivan sus datos.

Si sí reúne los requisitos del puesto, se archiva temporalmente la forma guía y se les entrega una solicitud de empleo para ser llenada por el mismo, se le pide una fotografía infantil así como su curriculum.

Posteriormente el departamento de reclutamiento y selección entrevista al candidato, profundizando sobre algunos aspectos como la experiencia laboral, etc., esto se hace con la ayuda de ciertas técnicas psicológicas. Después se envía al candidato con sus papeles con el jefe del departamento de personal, en donde se volverá a entrevistar y se le enviará a hacerse exámenes prácticos.

-Departamento solicitante.

Entrevistan técnicamente a los candidatos en base a los datos asentados en la solicitud y en su curriculum. Consignan sus comentarios sobre el candidato en la parte de la solicitud especialmente diseñada para eso. Aquí es en donde se acepta el candidato o es rechazado definitivamente.

Se envía la solicitud con los comentarios al departamento de reclutamiento y selección de personal.

-Reclutamiento y selección de personal.

Se reciben los documentos anteriormente mencionados. Si el candidato es rechazado se le comunica que su solicitud quedará archivada para otra vacante que reúna sus características.

Si el candidato es aceptado se le aplican baterías de pruebas psicométricas y se evaluarán los resultados para determinar si las características del candidato son las adecuadas para cubrir el puesto vacante. De no resultar así, se le notificarán y se le harán saber las causas o los motivos por los cuales no fue aceptado.

Si el candidato es aceptado se hará un expediente que contendrá lo siguiente:

- a) Datos de identificación
- b) Solicitud de empleo
- c) Resultados de sus exámenes
- d) Gráficas del perfil psicológico
- e) Conclusiones y recomendaciones

De los documentos anteriores se archivarán únicamente las copias y los originales se enviarán al departamento donde se encuentra el puesto vacante.

- Departamento solicitante

Recibe el reporte psicológico. Si es un puesto técnico, se tomará una decisión entre el jefe del departamento de personal y el psicólogo sobre la posible contratación. Si no es un puesto técnico se definirá la posible contratación sólo con el psicólogo.

Una vez tomada la decisión se envía el reporte psicológico al departamento de personal.

- Reclutamiento y selección

Se recibe el reporte psicológico. Si el candidato no fue aceptado, se le comunica que sus documentos quedarán en el archivo de solicitudes. Si por el contrario, el candidato fue aceptado, se le envía en un sobre cerrado la descripción del puesto y se le manda hacer los exámenes médicos.

Se elabora el original de los informes de la encuesta socioeconómica y se archivan con los demás documentos.

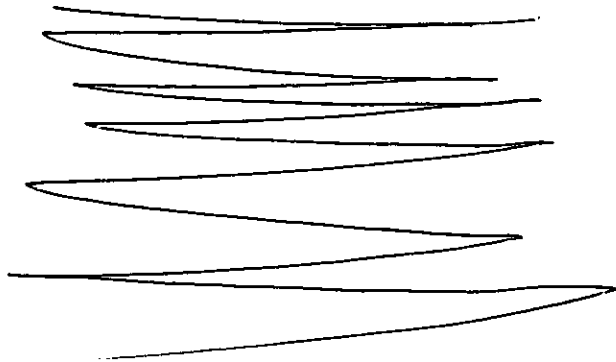
Después se va a enviar al candidato con el jefe del departamento solicitante, haciéndole saber al jefe que esa es la persona seleccionada para ocupar el puesto vacante y al candidato se le dan a conocer las políticas de la empresa.

Se envía a la persona seleccionada al departamento de administración de personal.

- Administración de Personal

Se le hace entrega al candidato de una serie de documentos personales y se le hace mención de los documentos que deberá entregar. Se le especifica la fecha en que deberá presentarse a trabajar.

CAPITULO V
PEQUEÑA EMPRESA



5.1 Antecedentes de la empresa

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano - como finalidad principal - al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores

5.2 Características de una empresa.

El hablar de una empresa, es hablar de una entidad dirigida al logro de un objetivo ya sea económico, político, religioso y/o social partiendo de lo general diríamos que lo peculiar en una empresa es la búsqueda y el logro de un objetivo común, con la participación de sus integrantes, de alguna forma organizacional.

Existen criterios para clasificar a una empresa en micro, pequeña, mediana y grande : como puede ser su volumen de ventas, por su número de empleados, por el monto de su capital etc.

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y con Nacional Financiera (NAFIN), ¹⁰ se considera industria pequeña al conjunto de organizaciones, que utilizando factores económicos, humanos y administrativos, para la obtención de uno o varios objetivos, dentro del factor manufacturero de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de su ventas netas no rebase la cantidad de 2,010.00 salarios mínimos al año. así mismo se determinan los siguientes estratos:

1) MICROINDUSTRIA: Organización que ocupa hasta 15 personas, de forma directa y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 110 salarios mínimos elevados al año.

2) PEQUEÑA EMPRESA: Organización que ocupa hasta 250 personas, de forma directa e indirecta y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 2,010 salarios mínimos elevados al año .

Esta clasificación cumple con los requisitos primarios para distinguir el sector de la microempresa y pequeña empresa del resto de las empresas del país de acuerdo con él ultima censo económicos y de población elaborado por el Instituto Nacional

¹⁰ Clemente Ruiz Duran – Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeña y mediana empresa de México Ed. Nafinsa, 1994

de Estadística Geográfica e Informática (INEGI),¹¹ 1990 se tenían en el país 1,297,247 empresas de las cuales 97% tienen menos de 16 empleados, y sus ventas netas anuales son inferiores a 850 millones de pesos (Carta Nafin Julio 1992).

Otras características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le va ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mayor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 250 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

¹¹ Datos del censo Económico de 1990. INEGI

En reciente investigación se detectó que entre directivos de pequeña empresa y personas de negocios, se estimó que aquellas, para ser tomadas como tales, deben contar por lo menos con 3 o 4 de las características anteriores donde se incluyen tanto elementos cualitativos como cuantitativos en su definición.

En la pequeña empresa existe un gran desconocimiento con respecto a la existencia y funcionamiento de organismos de apoyo financiero y técnico, ya sean públicos o privados.

La pequeña empresa debe de tomar en cuenta las siguientes características en el momento de entrar en contacto con alguna de estas instituciones:

- Conocer los objetivos para los cuales fue creado el organismo.
- Conocer las políticas, procedimientos, normas y reglamentos que aplican para llevar a cabo los programas, proyectos, investigaciones, estudios y asesorías en favor de la pequeña empresa.
- Conocer los servicios que el organismo ofrece mediante sus programas publicitarios y promocionales.
- Una vez otorgado el servicio, o apoyo, realizar un seguimiento adecuado para lograr buenos resultados.

5.3 Importancia de la pequeña empresa

Para tener idea más amplia de lo que es la pequeña empresa, es necesario mencionar la importancia que tiene dentro de la actividad económica. En una publicación del centro regional de ayuda técnica, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), menciona sobre la pequeña empresa como, " la observación de la realidad financiera de distintos países surge con claridad que aun aquellos

de economía avanzada, en donde han surgido y se han desarrollado las más grandes e importantes empresas, la influencia de las pequeñas empresas son de una significación constante, las estadísticas demuestran que el porcentaje del volumen total de los negocios que corresponden a las pequeñas firmas oscila en los países de economía altamente desarrollada entre 35 y 45% y que el de las fuerzas laborales absorbidas por las pequeñas empresas varía entre un 40 y 60%. Estas proporciones arrojan un índice superior aun en los países en vías de desarrollo".¹²

La importancia económica de la pequeña empresa radica, según se desprende, en que una gran parte de la actividad que se realiza dentro de cualquier país es a través de la pequeña empresa, y por consiguiente constituye una fuente importante de trabajo. En México, también la pequeña empresa tiene importancia, y se puede apreciar a través de lo que menciona el Sr. Fabián Martínez Villegas; "Actualmente en México una gran parte de la industria manufacturera y de servicio está en manos de pequeños empresarios, los cuales emplean de 10 a 50 trabajadores y en ciertos casos hasta 120".

Una característica que considero hace resaltar la importancia de la pequeña empresa, es que esta constituye la base para que se formen las grandes empresas, ya que toda empresa que actualmente opera como grande, tuvo que iniciarse como una pequeña empresa.

¹² Folleto informativo Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) 1999

5.4 Estructura Formal de la pequeña empresa.

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa se asemeja al de un "hombre orquesta" y se atribuye el mismo su especialidad interna. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cuál deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas, que se encarga principalmente de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Las áreas de venta y producción son las más fuertes. La pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria de competir en su mercado y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la premura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, dando lugar a la adaptación del producto al mercado rápidamente. También es importante el contacto frecuente del propietario con su clientela, lo cual le brinda un conocimiento más detallado de su mercado y del producto que vende.

La gran atención que el dueño de la pequeña empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de la actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde el mismo opera y dirige todas sus acciones. Esto hace necesario que adquiera una habilidad especial para el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo. Se puede suponer que, entre pequeñas empresas, todas son fuertes en su campo de operación, pero siempre trabajarán en desventaja ante las empresas grandes.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito

en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo (la mayoría de los casos se debe a la falta de conocimientos de ellas). El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

5.5 Problemática de la pequeña empresa

La pequeña empresa representa un soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado y sirve de enlace para actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir debido a su compleja estructura. En otras palabras, se puede decir que las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en venta de detalle, la incapacidad de la empresa grande para manejar pequeñas empresas, y la relación estrecha del empresario en pequeño y la comunidad, son factores que hacen pensar en un futuro prospero para la pequeña empresa.

Por otro lado, los factores y la problemática que impiden este desarrollo son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica - financiera que requieren para su desarrollo.

La pequeña empresa (y en especial la del área comercial) encuentra una asistencia casi nula, pensando que los mecanismos utilizados están mal enfocados. NAFIN, por ejemplo, ofrece mayor apoyo a sus empresas de transformación, pero con limitaciones a la empresa pequeña y en especial al comercio. Solo la cámara de comercio da apoyo. Algunas de estas limitantes son:

- Crédito insuficiente
- Falta de conocimiento de la existencia de estos organismos de crédito.

- Apoyo exclusivo a empresas de transformación, preferiblemente a las ya existentes.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo a la pequeña empresa.
- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.
- Falta de personal calificado.
- La pequeña empresa no es sujeto de crédito.

A lo anterior se agrega la falta de capacidad o habilidad técnico-administrativo en la dirección de las empresas pequeñas.

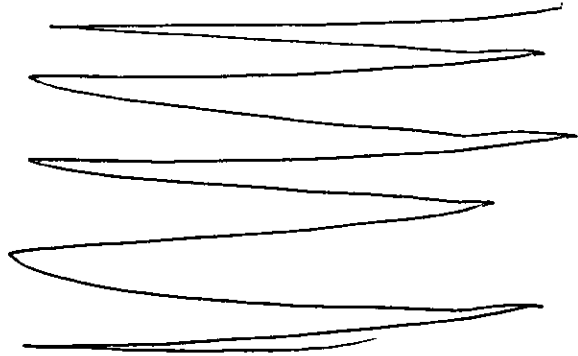
Es muy importante la intervención del fundador en el manejo de empresa, tanto en su inicio como en su posterior desarrollo. Este fundador es el propietario de la misma. Ello se debe a que en muchas empresas, la época de transición familiar apenas comienza y por tanto es lógico que la participación de esposas, hijos, etc. sea mínima y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar las riendas del poder en manos de otra persona.

Este comportamiento se acentúa debido a las características y grado de control que el dueño de la pequeña empresa impone a la misma y dar lugar a que los conflictos que se presenten en la empresa no tengan trascendencia.

Las causas que pueden originar problemas familiares generalmente se presentan cuando un cambio o innovación en la transición familiar por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente del directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo, y la incertidumbre al tomar decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo para la empresa.

CAPITULO VI

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION



6.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad nuestro país cuenta con una capacidad económica y financiera estable si la comparamos con naciones menores, a la nuestra, pero muy limitada con relación a aquellas desarrolladas industrialmente. Es una economía formada principalmente por empresas medianas y pequeñas, tomando en cuenta modelos de países desarrollados. Estas empresas tienen que luchar contra las grandes empresas extranjeras establecidas (transnacionales) en nuestro país.

Las pequeñas empresas afrontan un problema desde su creación hasta su fin: El Personal. Todo este tipo de empresas tiene que Saber manejar su estructura para competir con otras que ofrecen los mismos productos o servicios a un precio más bajo o con una mayor calidad, aquí también entra en juego el buen manejo de la organización, áreas funcionales, El puesto adecuado para el personal indicado, funciones específicas etc. y así poder competir con los grandes nombres comerciales, y en ocasiones hasta empresas multinacionales, siendo todo esto un aspecto complejo de controlar que resulta ser un punto trascendental que debemos cuidar, ya que de este depende el éxito de una organización, y del personal idóneo para mejorar la calidad.

Ante esta situación es importante mencionar que la pequeña empresa, a veces no cuenta con una área de recursos humanos o no tiene una persona especializada que sepa manejar la selección y reclutamiento del personal o un manual de

procedimientos. Este problema se agudiza más al saber que el personal que elabora dentro de la pequeña empresa funge con diversas funciones y no se especializa en ninguna y requieren de herramientas extras para el desarrollo de dichas funciones y el personal que ingresa no es el más apto ya que su ingreso suele ser por coincidencia, rapidez, parentesco, sobrecargas de trabajo etc.

Ante poca efectividad en la selección y reclutamiento del personal en la pequeña empresa es necesario crear un manual de procedimientos que sirva como guía, apoyo u orientación y que nos facilite el mejor desempeño del personal y el progreso de la empresa.

6.2 Justificación

Cuando se tiene una estructura administrativa conformada por personal idóneo, capaces de ejecutar una toma de decisiones acorde a los objetivos reales de la empresa, le permite al empresario contar con una estructura definida de tal forma que el proceso administrativo pueda llevarse conforme a los objetivos y metas de la empresa.

En la actualidad no existe un desarrollo en los procedimientos de selección y reclutamiento del personal en la pequeña empresa, y se requiere de un cambio a

las estructuras funcionales que será necesario para el mejor desempeño del personal.

Lo cual trae como consecuencia que el personal que está involucrado en el reclutamiento y selección del personal tenga el interés en los conocimientos que ofrece el manual, así mismo, crear la reflexión en la alta gerencia, para poder aplicar el manual de la mejor manera posible.

Se puede decir que un manual de procedimientos, tiene gran cantidad de usuarios y muchas veces tienden a usarlos como una herramienta en la elaboración de sus funciones, siguiendo paso a paso sus actividades, y así llegar al mejor desarrollo del personal y de la empresa.

Para que ese desarrollo se lleve a cabo es necesario que el manual de procedimientos cubra con las necesidades que se determinan previamente establecidas, el manual debe diseñarse considerando tanto a los capacitadores como a los usuarios y a quienes les den mantenimiento, debe de prepararse con cuidado y con documentación de apoyo, principios de operación de la empresa, descripción de puestos etc. y con la necesidad de que esta herramienta sea utilizada en la resolución de problemas existentes y así sustentar bases para las mejoras a la planeación, organización, metas y objetivos.

De ahí que el interés de esta investigación sea el crear un manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal

Todo esto basado en la adecuada aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal y mediante el seguimiento estricto de los diversos controles que se establezcan dentro de un manual de procedimientos.

6.3 Objetivo

La presente investigación tiene como *objetivo general* el siguiente:

- ◊ Elaborar un manual de procedimientos como una herramienta para facilitar los procesos de selección y reclutamiento del personal, con el fin de contratar al personal idóneo para la realización de actividades y funciones específicas que se requieran.

Los *objetivos específicos* son:

- ◊ Introducir al personal de la pequeña empresa a los procedimientos para facilitar el reclutamiento y selección de personal
- ◊ Mostrar una manera práctica y útil para la selección del personal en la pequeña empresa.

- ◇ Enseñar los puntos básicos del manual de procedimientos para asegurar que conozca las ventajas del reclutamiento y selección del personal y pueda aplicarlas.
- ◇ Mostrar los conceptos que se manejan en el manual, para el mejor diseño de estructura y el desempeño del personal de la pequeña empresa.
- ◇ Diseñar una metodología orientada al personal para facilitar su manejo, entendimiento y aplicación del manual de procedimientos para la selección de personal en pequeñas empresas.

6.4 Hipótesis

Si las empresas cuentan con personal calificado y herramientas administrativas, se facilitará los procesos de reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa.

VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE DEPENDIENTE

CAUSA

EFEECTO

<p>Si las empresas cuentan con personal calificado y herramientas administrativas,</p>	<p>Se facilitará los procesos de reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa.</p>
--	---

6.5 Metodología

Para poder realizar cada una de las fases de la presente investigación titulada “ Propuesta de un Manual de Procedimientos Herramienta para la Selección Y Reclutamiento de Personal en la Pequeña Empresa”, primeramente se establecerán una serie de conceptos y herramientas que se encuentran inmersos dentro del título y que servirán como piedra fundamental de la investigación, para ello se empleara el descriptivo.

Esta metodología se apegará a los distintos pasos que establece cada una de las filosofías a tratar, siguiendo la línea que marca el trabajo, y la información que se recopilará durante la investigación, la cual servirá para introducir al lector en el tema central.

Sin embargo otro método que describe la presente investigación es el CUASI-EXPERIMENTAL, ya que este me permitirá comprobar que los objetivos, hipótesis y variables coadyuvan para demostrar que la Administración de los Recursos Humanos en la pequeña empresa necesita de herramientas, para mejorar los procesos de reclutamiento y selección del personal, Todo esto investigando el comportamiento que tendrá una aplicación real elaborada en base a las teorías en cuestión.

Se utilizarán encuestas, entrevistas y cuestionarios, dentro de la pequeña empresa para poder hacer la comprobación, el análisis y la interpretación de estos mismos y con los resultados se establecerá las propuestas.

Para ello se formulo una serie de preguntas, que serían contestadas por el representante, encargado, gerente, jefe, etc. del área de recursos humanos. Quince era el total de las preguntas, enfocadas al funcionamiento, apoyo y aplicación de los recursos humanos en la pequeña empresa independientemente del giro que esta pudiese ser.

PREGUNTAS

- 1.- Existe el área de recursos humanos
- 2.- Quién está a cargo del área de recursos humanos (Puesto).
- 3.- Cuantas personas integran la estructura de recursos humanos.
- 4.- En la empresa se le da la importancia al área de recursos humanos.
- 5.- Es importante para Ud. el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 6.- Existen herramientas de apoyo para realizar cualquier proceso.
- 7.- Existen manuales de procedimientos.
- 8.- Le gustaría tener una herramienta de apoyo (manual de procedimiento) para optimizar tiempo dinero y esfuerzo.
- 9.- El desempeño del personal a sido el idóneo después de la contratación.
- 10.- El personal de la empresa cubre el perfil del puesto.
- 11.- Se ha contratado al personal idóneo.
- 12.- Con que frecuencia existe rotación de personal.
- 13.- Aparte del / la encargado/a del reclutamiento y selección del personal existe otra persona que maneje del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 14.- Si tuviera al personal calificado llegaría a sus objetivos.
- 15.- En caso de no contar con un manual de procedimiento de reclutamiento y selección de personal, considera importante su creación.

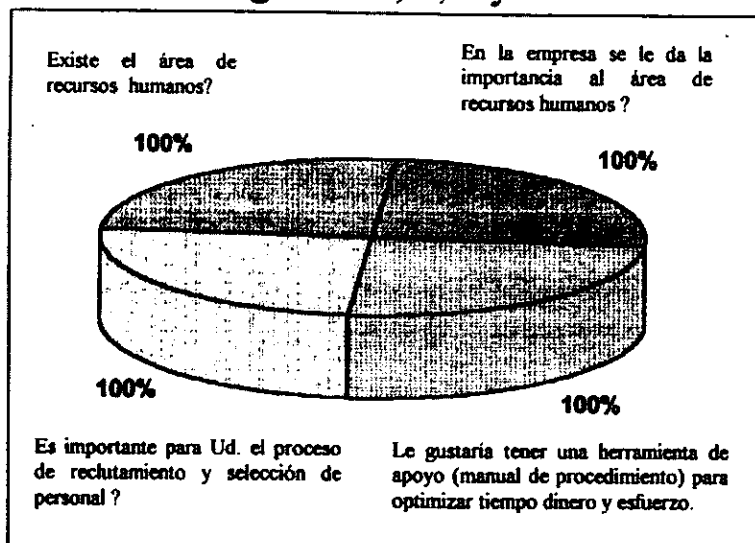
Una vez diseñando el cuestionario se tuvo que encuestar alrededor de 30 empresas de diferentes giros tales como financieras, consumo, farmaceuticas, etc. La única condicionante a las cuales se selecciono teniendo en común el perfil de una pequeña empresa para que la muestra fuera constante. Los pasos a seguir fueron los siguientes:

1. Aplicación de la encuesta, que será realizada mediante una entrevista informal, previo diseño de las preguntas.
2. Aplicación especial de la encuesta a Directivos para obtener sus expectativas, logros y retos.
3. Captura de los datos de los cuestionarios, así como síntesis, análisis y clasificación de los comentarios adicionales.
4. Procesamiento de datos, impresión e integración de los reportes.
5. Análisis y presentación de resultados. Anexando gráficas para una mejor interpretación.

6.6 Resultado y Análisis de los datos obtenido

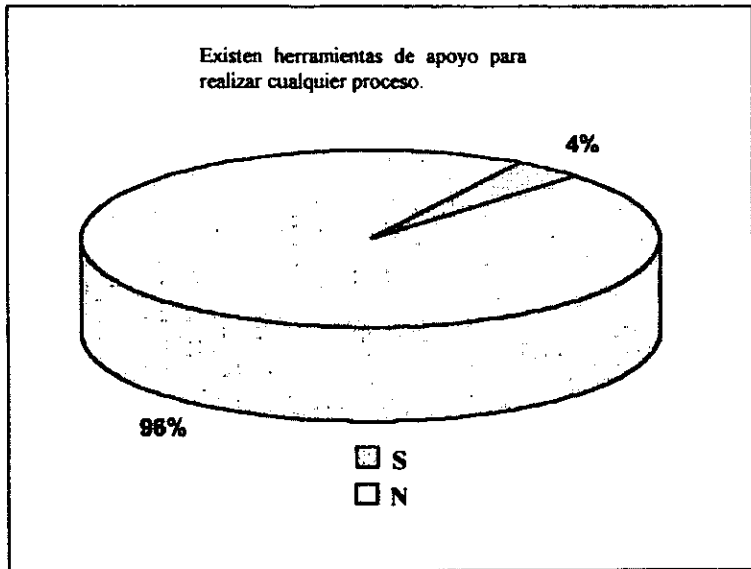
A continuación se presenta los resultados obtenidos del cuestionario seleccionado para las empresas, estos resultados se presentan en forma de grafica.

Preguntas 1, 4, 5 y 8



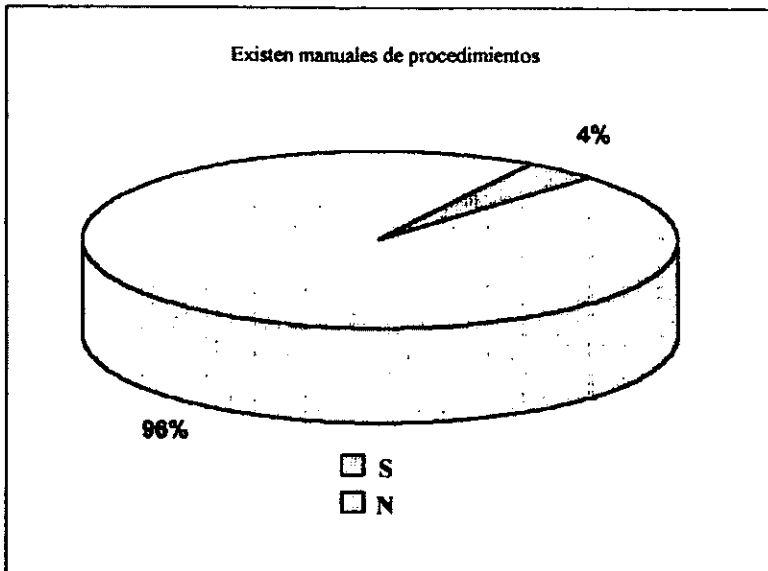
Nota: El 100% de los encuestados de las empresas contestaron afirmativamente, lo cual significa que el área de Recursos Humanos es de vital importancia en una organización, así también el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyo proceso seria más ágil si se contara con una herramienta de apoyo como un manual de procedimientos.

Pregunta No. 6



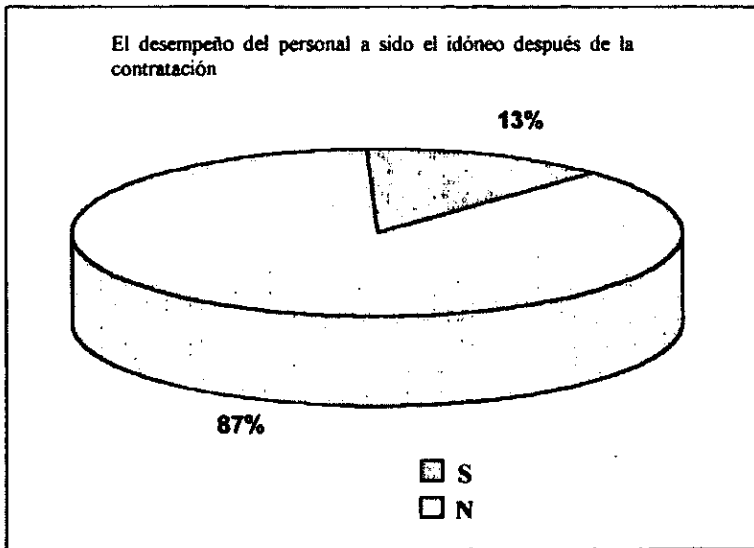
Nota: Un 96% de la empresas no tienen una herramienta de apoyo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, de ahí la importancia de tener un manual de procedimientos.

Pregunta No 7



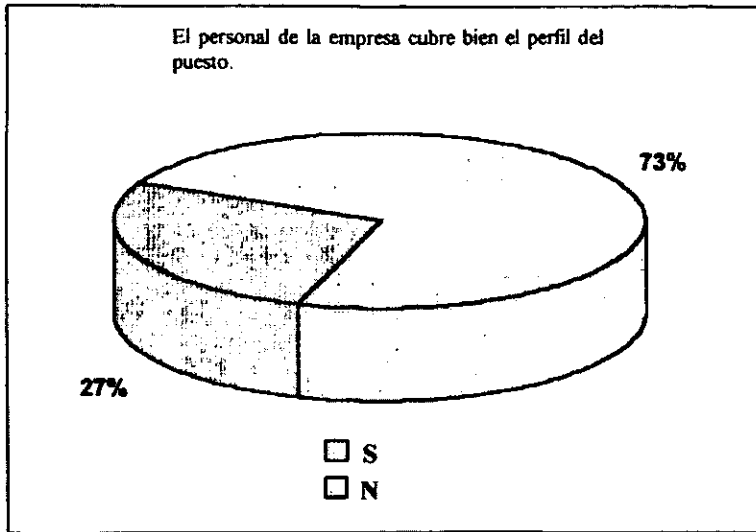
Nota: Es interesante esta pregunta ya que solo el 4 % de las empresas tienen Manuales de Procedimientos, pero ninguna de ellas tiene del proceso de reclutamiento y selección de personal

Pregunta No. 9



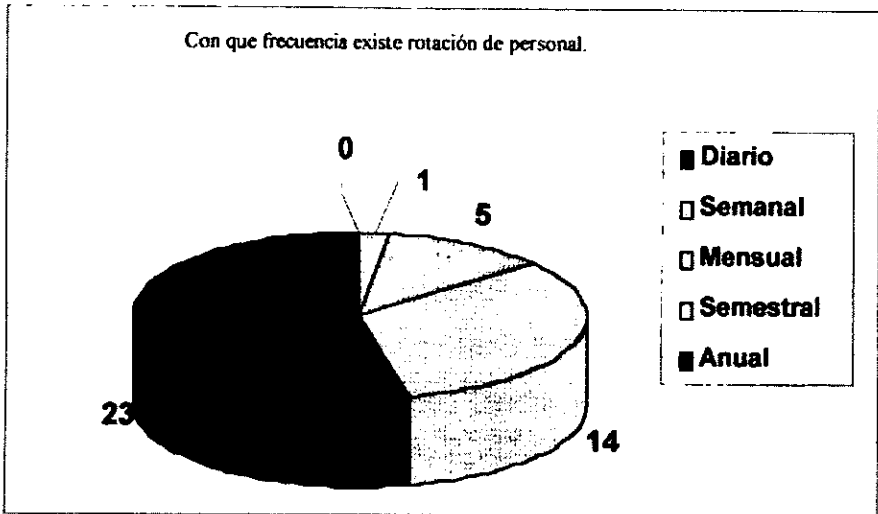
Nota: El desempeño en las organizaciones es fundamental para la consecución de objetivos de la empresa, en esta pregunta obtuvimos información importante ya que solo el 13 % de las empresas están satisfechos con el personal a contratar, esto significa que es inadecuado el proceso que utilizan algunas empresas es su proceso de contratación.

Pregunta No. 10



Nota: Al no encontrar una herramienta que te ayuda a cubrir el perfil solicitado las empresas se ven envueltas en que el solo el 27% de las empresas encuestadas, su personal cubre el perfil para desempeñar la función.

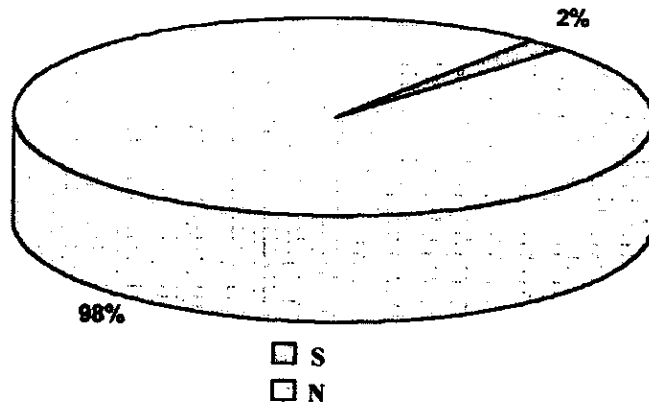
Pregunta No. 12



Nota: En esta grafica nos muestra que anualmente en promedio salen alrededor de 23 personas, signo inadecuado e insatisfacción tanto del empleado como el de la empresa. Esto nos muestra que hay un índice de rotación bastante considerable.

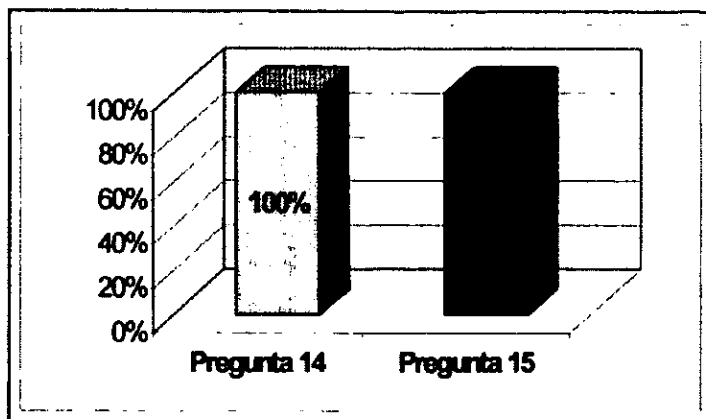
Pregunta No. 13

Aparte de la persona encargada del reclutamiento y selección del personal existe otra persona que maneje del proceso de reclutamiento y selección de personal.



Nota: Es interesante observar en la grafica que solo el 2% de todos las empresas tienen una persona más para el proceso de reclutamiento y selección, sin embargo existen personas que de alguna manera podrían hacer esa labor no si antes tener una herramienta que les ayude a conseguir satisfactoriamente el proceso.

Preguntas 14 y 15



Nota: En las preguntas 14 y 15 respectivamente en donde se mencionan lo siguiente: Si tuviera al personal calificado llegaría a sus objetivos y En caso de no contar con un manual de procedimiento de reclutamiento y selección de personal, considera importante su creación.

En ambas preguntas las respuestas fueron afirmativas en un 100% , lo que nos arroja como resultado que las empresas buscan mejorar sus procesos y sus resultados, basados en una herramienta de apoyo.

CONCLUSIONES

Dentro del plan de estudios de la carrera de Administración de Empresas que se imparte en la Escuela de Administración de la Universidad Intercontinental se encuentra la materia de Administración del personal. La materia fue diseñada para mostrar al Administrador de Empresas las técnicas planteadas para el mejor uso, control, coordinación y desempeño de los recursos humanos dentro de la empresa. Dentro de la pequeña empresa en estos tiempos es sumamente importante contar con personal calificado y con ello la solidificación de una estructura.

Recursos Humanos ha sido un área que ha ocupado a más de una persona en estudios sobre eficiencia y productividad. Las muy diversas escuelas que han surgido y la implementación de manuales hace necesaria una revalorización más amplia de esta situación

El realizar manuales de procedimientos ya no es un arte y es absolutamente necesario tomar conciencia que esta disciplina tiene necesidad de la aplicación, desarrollo y mantenimiento hacia las diferentes áreas de la pequeña empresa, a tal efecto el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Por otra parte, el descubrir que la pequeña empresa no cuenta con medios útiles, prácticos o de apoyo en cuanto a procedimientos se refiere, sus

resoluciones son meramente empíricas y no hay soluciones que satisfagan las metas a alcanzar y con ello trae que su productividad no sea del 100%.

Como se sabe el factor humano es el principal impulso en el desarrollo de las empresas, y más en épocas en las que la obtención de recursos financieros es muy difícil y tiene que ser superada por el compromiso de los empleados ante sus empresas.

Para lograr ese desarrollo en épocas como las actuales, es necesario idear mecanismos o herramientas que repercutan positivamente en el desempeño tanto del individuo como el de la empresa.

El que se realice un adecuado proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia y de un gran valor agregado ya que de ahí depende la productividad y desarrollo de la empresa, en base a estos antecedentes se realizará el manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la pequeña empresa a fin de conocer con mayor precisión su desarrollo, dentro de dicho proceso.

Dentro de esta propuesta diseñaremos el manual de procedimientos, junto con un contenido en donde establece un objetivo, misión, estructura organizacional, descripciones de puestos, marco legal, estructura de la dirección de recursos humanos, plazas vacantes, proceso de reclutamiento y selección, proceso de contratación.

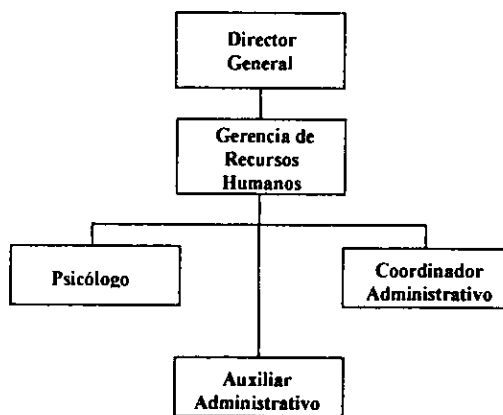
Objetivo:

El presente manual se realizó con la finalidad de contar con una herramienta de trabajo, que permita un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal y de obtener una mejor comunicación, coordinación y entendimiento con los responsables de las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de contratar al personal idóneo y eficientar la cobertura de vacantes, a través de procedimientos que garanticen oportunidad, orden y excelencia en el servicio.

Misión :

La misión del presente manual es de proveer de cada una de las áreas de la empresa, del recurso humano más calificado en forma oportuna.

Estructura organizacional :



Gerencia de Reclutamiento y Selección:

Coordinar el Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, con base a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos por la Institución y respetando las cláusulas respectivas, estipulado en el contrato colectivo de trabajo, a fin de garantizar el abastecimiento oportuno de los recursos humanos a las diferentes áreas de la organización.

FINALIDADES:

Establecer y Supervisar las relaciones del área con instituciones educativas o con áreas de recursos humanos de otras instituciones, a fin de incrementar eficientemente nuestras fuentes de reclutamiento minimizando costos.

Mantener contacto con el avance tecnológico en materia de selección, a fin de que la institución cuente con las técnicas psicológicas más eficientes y eficaces para la selección de personal.

Supervisar el trámite de reclutamiento y selección a nivel institucional a fin de garantizar que se cumplan estrictamente los lineamientos institucionales, el contrato colectivo y demás disposiciones contractuales.

MARCO LEGAL :

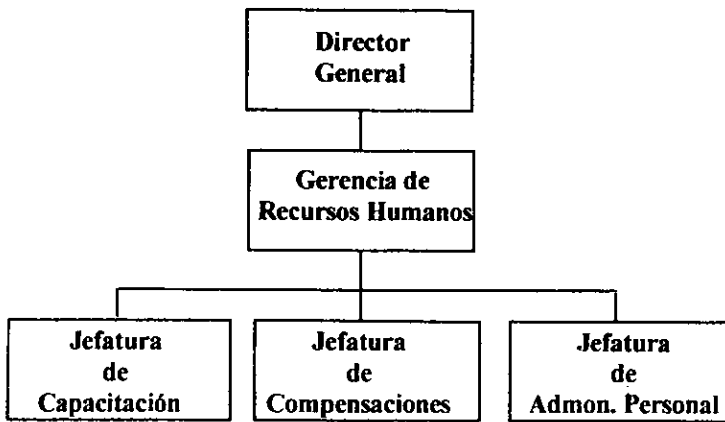
Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos artículo 47 fracción XIII

Contrato colectivo de trabajo

Reglamento interior de trabajo

Ley federal de trabajo (Art. 7, 20, 24, 35, 36, 37 y 39)

ESTRUCTURA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



Proceso de Reclutamiento y Selección

Políticas :

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal, deberá existir una vacante autorizada.

Los requisitos mínimos para ingresar a " X " Institución son:

- Edad mínima de 18 años.
- Edad máxima de 30 años (en puestos operativos).
- Edad máxima de 40 años (en puestos ejecutivos).
- Certificado de preparatoria o equivalente (según sea el caso).
- Certificado de carrera comercial (según sea el caso).
- Carrera profesional, pasante o titulado (según sea el caso).
- Cartilla liberada (Hombres).
- Resultados favorables en los exámenes técnicos y psicométricos.
- Estar clínicamente sano.

Para cubrir los puestos vacantes que representan una oportunidad de superación para algún sector del personal; en primer lugar se identificarán y evaluarán candidatos internos, en segundo al personal eventual y en tercero a prestadores de servicio social.

Para las plazas vacantes sindicalizadas, se consideran los candidatos que proponga el sindicato, siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto de dichas plazas, en los términos de contrato colectivo de trabajo, debiendo cumplir con el proceso de selección establecido.

En caso de existir dos o más candidatos internos para cubrir una plaza vacante, en igualdad de conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia, la decisión se tomará en base al art. 154 de la Ley Federal del Trabajo y Contrato Colectivo.

El personal recomendado por algún funcionario, empleado o sindicato de la institución, deberá de cumplir con el proceso de reclutamiento y selección establecido, teniendo el derecho de veto la dirección de recursos humanos, en aquellos casos en que no se cumplan satisfactoriamente con el proceso de selección.

Al generarse una vacante por alguna de las causas antes mencionadas se deberá de proceder a lo siguiente :

PROPUESTA

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO Reclutamiento y Selección de Personal		CLAVE: RH -- 01	
AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos.			
ELABORO: Gerencia de R.H.	SUSTITUYE A:	FECHA DE VIGENCIA: Marzo, 2000	PAGINA: 113 de 6

PROCEDIMIENTO.

AREA SOLICITANTE

1. Elabora formato de Requisición de Personal y solicita firma del jefe inmediato de la vacante .
2. Turna Requisición de Personal autorizada al área de Recursos Humanos .

AREA DE RECURSOS HUMANOS

3. Recibe Requisición de Personal revisa datos y autorización.
4. Verifica la existencia de vacante y si está dentro de presupuesto. En caso de no proceder la Requisición de Personal, se pone en contacto con el área solicitante para explicarle con detalle la no procedencia de ésta.
5. Turna la Requisición al Director para que asigne el sueldo correspondiente a la vacante en base al tabulador de sueldos y a la política de sueldos de contratación.
6. Turna Requisición de Personal al área de Recursos Humanos.
7. Recibe Requisición de Personal y obtiene descripción del puesto vacante y perfil del mismo.
8. Efectúa búsqueda de candidatos a través de fuentes internas. De no encontrar estos, inicia el proceso de reclutamiento externo.

AUTORIZACIONES

Rol: Gerencia de Recursos Humanos Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Director Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Área Solicitante Firma: Fecha: Marzo, 2000
--	--	--

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO Reclutamiento y Selección de Personal		CLAVE: RH - 01	
AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos.			
ELABORO: Gerencia de R.H.	SUSTITUYE A:	FECHA DE VIGENCIA: Marzo, 2000	PAGINA: 114 de 6

9. Realiza preselección con base en el perfil del puesto y da fechas de entrevista.

10. Recibe a candidatos y efectúa entrevistas para validar potencial.
 - 10.1 La entrevista deberá de realizarse de manera formal con un formato en el cual lleve preparado una serie de preguntas para el conocimiento del candidato.
 - 10.2 Analizará y obtendrá un diagnostico del candidato para turnar al arrea solicitante y que esta misma tenga un previo del candidato.

11. Presenta a los candidatos viables junto con él diagnostico al jefe solicitante para evaluación técnica.

AREA SOLICITANTE

12. Recibe candidato y efectúa evaluación técnica, una vez terminada esta, canaliza al candidato al área de Reclutamiento y Selección.

13. Informa al área de Reclutamiento y Selección del resultado de la entrevista a fin de continuar con el proceso.

AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

14. Recibe al candidato informándole que posteriormente le avisará de los resultados de sus entrevistas.

15. Recibe informe del área solicitante, Si el candidato es aceptado se pone en contacto con este, para continuar el proceso, en caso de no ser aceptado contacta con el candidato para agradecerle su tiempo y él haber concursado para una vacante

AUTORIZACIONES		
Rol: Gerencia de Recursos Humanos Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Director Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Área Solicitante Firma: Fecha: Marzo, 2000

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

TITULO Reclutamiento y Selección de Personal		CLAVE: RH - 01	
AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos.			
ELABORO: Gerencia de R.H.	SUSTITUYE A:	FECHA DE VIGENCIA: Marzo, 2000	PAGINA: 115 de 6

AREA SOLICITANTE

16. Toma decisión de la persona que ocupará la vacante e informa al área de Reclutamiento y Selección.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

17. Recibe decisión e informa al candidato elegido la fecha y los documentos que necesitará para su contratación.
19. Coordina el proceso de contratación.

AUTORIZACIONES

Rol: Gerencia de Recursos Humanos Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Director Firma: Fecha: Marzo, 2000	Rol: Área Solicitante Firma: Fecha: Marzo, 2000
--	--	--

DEFINICIONES DE AUTORES

Agustín Reyes Ponce

Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social..

Fundamento de Humberto Martínez

El proceso de integración es fundamental como lo menciona el autor Agustín Reyes Ponce, más sin embargo creo que para llegar al proceso completo y a un mejor funcionamiento del elemento humano, es necesario empezar desde el principio por una buena ejecución, el proceso de reclutamiento y selección es tan importante para una integración que una buena o mala ejecución desencadenaría en el proceso completo un acierto o una complicación mayor, Es decir, los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.

Por lo cual el proceso deberá de llevarse mediante una herramienta que adopte las características de la empresa y que te ayude a entender que hacer y como. Esa herramienta útil donde el margen de error es casi nulo seria el manual de procedimiento.

Koontz y O'Donnell

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Fundamento de Humberto Martínez

Koontz y O'Donnell mencionan que es importante una adecuada y efectiva selección, pero no dicen como. Cabe señalar que el proceso de selección de personal es un punto crítico y que una sola opinión basada en una entrevista previa, no argumenta que sea o no el personal calificado para ocupar el puesto, necesariamente es importante una segunda o tercera opinión, inclusive es tan importante la opinión de la persona con quien trabajaría el DIA a DIA, ya que de ahí se desprende las buenas relaciones y alcance de los objetivos establecidos, es importante también el involucramiento de las demás áreas, ya que en ese momento el elemento humano que ingresa a la empresa es tan trascendental, pues de ellos dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma

Munich Galindo.

Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

Fundamento de Humberto Martínez

Yo creo que es un punto fundamental el concepto de elegir, pero no es el elegir por elegir, el tener por tener o el estar porque tiene que estar, es el punto fino, crítico, trascendental y analítico, dentro del proceso de selección de personal, en el cual el orden y los controles serán los aliados a un mejor logro.

Fernández Arenas A.

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como el auto motivación para el logro de metas cada vez más altas.

Fundamento de Humberto Martínez

Solo quisiera agregar a este concepto de Fernández Arenas muy completo por cierto, es el de comprender que esta definición es el ideal de una empresa u organización, pero como todo siempre hay un principio de orden y para poder solventar, apoyar y darle seguimiento es necesario contar con un apoyo que nos lleve de la mano a la consecución de ese ideal y la única manera es utilizar las herramienta que una organización nos pueda brindar. El manual de procedimientos es una herramienta también de provisión ya que La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia Fernando, " administración DE Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1988
- 2.- Harold Koontz y Heinz Weichrich, " Administración una perspectiva global ", Editorial Mc Graw Hill, México 1998
- 3.- Reyes Agustín, " El análisis de puestos ", Editorial Limusa, quinta edición, México 1990
- 4.- Gurenc G. Alpander, " Planeación Estratégica aplicada a los recursos humanos ", Editorial Norma, Colombia 1985
- 5.- Cook Mary F, "The Handbook for employee recruitment and retention ", Amacom, New York 1992
- 6.- Reyes Ponce Agustín, "Administración de personal II " II Parte, Editorial Limusa, México 1993
- 7.- Werhler William, "Administración de personal y recursos humanos"Editorial Mc Graw Hill, México 1991
- 8.- Terry George, "Principios de Administración " Editorial CECSA, México 1980.
- 9.- Robbins Stephen , " Administración teoria y practica ", Editorial Mac Graw Hill México 1993
- 10.- Werther, William y Davis, Keith. " Administración del personal y recursos humanos ", Editorial Mc Graw Hill, México 1995

11.- Tyson Shaun, " Administración de personal "Editorial Trillas, México 1989.

12.- Sampieri, Roberto "Metodología de la investigación" Pearson Educación, México 2000

13.- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" México McGraw – Hill, Edición 1995

14.- Coopers & Lybrand "Folleto Informativo" 1999

Direcciones en Internet

Booz-Allen & Hamilton's home page:
[http:// www.bah.com/spanish/facts.html](http://www.bah.com/spanish/facts.html)

Ley federal del trabajo, 1999
[http:// www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/130/91.htm](http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/130/91.htm)