



90

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE CANDIDATOS
EN UNA AGENCIA DE CONSULTORIA EMPRESARIAL"

T E S I S

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

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2002



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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

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

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

"Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos para el
proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una
Agencia de Consultoría Empresarial"

que presenta la pasante: Gregoria Isabel Pablo Mendoza
con número de cuenta: 9207450-3 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Julio de 2001

PRESIDENTE	<u>LAE. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	

PAGINACION DISCONTINUA



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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

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

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

"Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos para el
proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una
Agencia de Consultoría Empresarial"

que presenta la pasante: Gregoria Isabel Pablo Mendoza
con número de cuenta: 9207450-3 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Julio de 2001

PRESIDENTE	<u>LAE. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	

A Joshua y Samara

En el camino de la Sabiduría te he instruido,
Te he encaminado por los senderos de la rectitud.
Al andar no se enredarán tus pasos,
Y si corres, no tropezarás.
Aférrate a la instrucción, no la sueltes;
guárdala, que es tu vida.
Proverbios 4:11,13

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir plenamente con amor y con salud.

A MIS PADRES

EZEQUIEL

Por tu fortaleza, tus principios, tu apoyo, tu confianza y sobre todo por ser un gran ejemplo a seguir.

EUGENIA

Por tu grandeza, dedicación, fuerza, entereza y tu gran capacidad de amar.

A MIS HERMANOS

ROSA, LETY, VICKY, MALENITA, EZEQUIEL, TERE, PILI,
MARTHA Y LUPITA

Por todo el apoyo que me han brindado, por los momentos de felicidad y por que hemos aprendido a estar juntos en las adversidades y en las distancias.

A MI ASESOR

L. A. E. CARLOS MATÍAS ARMAS

Por su tiempo, dedicación, paciencia y por compartir conmigo sus conocimientos. Por corregir mis errores y apoyar mis aciertos.

RECONOCIMIENTOS

A MI JURADO

L. A. E. CARLOS MATÍAS ARMAS

L. A. E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

L. A. JORGE REYES TORRES

L. A. YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA

M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Por que sin sus aportaciones no hubiera sido posible la culminación del trabajo, por enriquecerlo con sus conocimientos y por el tiempo que me dedicaron.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por ser una Institución educativa muy importante para el país, por que sus estudiantes y sus egresados demuestran día a día la base en la que han sido educados con honestidad y ética profesional, por contar con unos excelentes profesores y unas instalaciones al nivel que se requieren. Por esta oportunidad de superación constante.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

Por que me ha brindado la oportunidad de lograr una buena educación, lo que me permite una superación intelectual y profesional.

DEDICADO

A JOSHUA

Por existir ...Que el dueño de un cariño así, soy yo...

A SAMARA

Por haber existido ...Voy a seguirte queriendo todo el día.

A MIS PADRES

...El orgullo de los hijos son sus padres Proverbios 17:6

Y MIS ABUELITOS ISABEL, DAVID, JORGE Y MARÍA

Cabellos blancos son coronas de honor que se obtienen en el camino de la sabiduría.

Proverbios 16:31

A ROSA, LETY, VICKY, MALENITA, TERE, CHEQUE, PILI, MARTHA Y LUPITA

Que la belleza de Ustedes no sea externa...Que su belleza sea más bien la incorruptible, la que procede de lo íntimo del corazón y consiste en un espíritu suave y apacible.

1 Pedro 3:3-4

A EZEQUIEL

Aplica tu corazón a la instrucción y tus oídos a las palabras sabias.

Proverbios 23:12

A MIS SOBRINOS SAMANTA, , RODOLFO, FRANCISCO ... Y A MI AHIJADO ZAID.

El olor de mi hijo es como el de un campo fértil que Dios ha bendecido... Dios te de el rocío del cielo y la fertilidad de la tierra...

Génesis 27:27-28

A MIS CUÑADOS: RODOLFO, ABRAHAM, HORACIO Y JORGE
Y FRANCIS CO

...Les animamos a vivir en paz con todos, a ocuparse de sus
propias responsabilidades y a trabajar con sus propias manos...para
que por su modo de vivir se ganen el respeto... 1 Tes 4:10-12

A MI AMIGA USI

El amigo fiel es seguro refugio...No hay peso que mida su
valor...El amigo fiel es remedio de Vida. Eclesiástico 6 14:16

JACOBO GRACIAS POR SER MI AMIGO, MI PAREJA, MI
RESPALDO. POR TODO EL AMOR QUE ME HAS BRINDADO,
GRACIAS POR CREER EN MI.

A TODOS ELLOS QUE HAN CONFIADO EN MI, A LAS
PERSONAS QUE NO HE MENCIONADO Y QUE TAMBIÉN ME
HAN APOYADO, A LA FAMILIA SALAS MENDOZA , A
TODOS LOS PROFESORES DE MI CARRERA, A LAS PERSONAS
QUE ME HAN PERMITIDO DESARROLLARME
PROFESIONALMENTE, A TODOS ELLOS: GRACIAS

ÍNDICE

	Página
Planteamiento del Problema	i
Objetivos	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
Capítulo I	
Administración	6
1.1 Antecedentes de la Administración	6
1.1.1 Enfoques administrativos	6
1.1.2 Principios de la Administración	8
1.1.3 Los años recientes: Hacia la integración	10
1.1.4 Tendencias y problemas actuales en las Organizaciones	11
1.2 El Proceso Administrativo	13
1.3 Administración de Recursos Humanos	20
1.3.1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos	21
1.3.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	23

Capítulo 2

Los Manuales Administrativos	29
2.1 Tipos de Manuales Administrativos	29
2.2 Manual de Procedimientos	32
2.2.1 Contenido de los Manuales de Procedimientos	33
2.3 Elaboración y Distribución de los Manuales de Procedimientos	38

Capítulo 3

Proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una Agencia de Consultoría Empresarial	42
3.1 Reclutamiento	43
3.1.1 Planeación del Reclutamiento de Candidatos	43
3.1.2 Reclutamiento de Candidatos	45
3.2 Selección de Candidatos	51
3.3 Proceso de Selección	52
3.4 Pruebas de Selección	55
3.5 Entrevista de Selección	56
3.6 Toma de Decisión	58

Capítulo 4

Selección Profesional de Recursos Humanos S. A. de C. V.

y su necesidad de un Manual de Procedimientos 60

4.1 Antecedentes de la empresa 60

4.2 Situación actual de la empresa 62

Capítulo 5

Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos

para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos

en la Agencia de Consultoría empresarial “Selección Profesional

de Recursos Humanos S. A. de C. V.” 65

5.1 Diagramas 66

5.2 Texto 68

5.3 Formas 89

Conclusiones 106

Bibliografía 108

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Qué sucede en una Agencia de Consultoría Empresarial que carece de un Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos

OBJETIVOS

- A) **Diseñar un Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una Agencia de Consultoría Empresarial.**
- B) **Implementar un Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una Agencia de Consultoría Empresarial.**

HIPÓTESIS

El Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una Agencia de Consultoría Empresarial logrará la rapidez, eficacia y calidad que en las empresas-cliente se demanda.

INTRODUCCIÓN

La situación económica por la que actualmente atraviesa México ha tenido sin lugar a dudas una repercusión negativa, principalmente para las empresas pequeñas Nacionales.

De los tres sectores productivos que tiene nuestro país el que se ha visto más afectado sin lugar a dudas ha sido el sector servicios, ya que las empresas se ven en la necesidad de recortar determinados "gastos", considerando que podrán prescindir de estos "servicios" y así ahorrarle a la empresa este tipo de egresos.

Dentro del sector servicios, las Agencias de Consultoría Empresarial, específicamente las que ofrecen el servicio de Reclutamiento y Selección de Personal se han visto seriamente afectadas, ya que el servicio que éstas ofrecen se considera, por un lado, costoso, y por otro, se piensa que el personal de la empresa podrá realizar esta función sin que esto represente un gasto extra para la empresa. De esta forma, el servicio de las Agencias de Personal muchas veces se toma sólo en casos extremos: Personal muy especializado con características muy específicas.

Por lo anterior, es muy importante que las Agencias de Colocación cuenten con una adecuada Administración que les permita sobrevivir a la crisis que actualmente tiene México. Es por esto que se hace preciso y necesario contar con un Manual de Procedimientos para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos que les permita, en primer lugar, optimizar los recursos de la Agencia y en segundo lugar, responder oportunamente a las necesidades de sus clientes.

Las Agencias de Colocación tienen más de tres décadas en nuestro país. Fue difícil su aceptación y sobre todo, convencer a las empresas de la efectividad de este servicio. Sin embargo, poco a poco fueron ganando mercado, y actualmente son utilizadas por una buena cantidad de empresas que han comprobado la calidad y los beneficios de este servicio.

La Asociación Mexicana de Empresas de Selección de Personal, Asociación Civil (A. M. E. S. P. A. C.), está conformada por empresas de este giro, y su función principal es llegar a acuerdos que les permitan unificar Políticas con respecto a la prestación del servicio, los costos, así como también pretenden mantener actualizadas a las Agencias, ofreciendo Conferencias de temas relacionados con este giro, e informando de la situación que viven las Agencias de Colocación en otros países.

Gracias a que se han mantenido unidas estas empresas, fue posible que detectaran la necesidad de ampliar la gama de servicios para poder ser más competitivos. Así, acordaron necesario ofrecer otros servicios que complementarían el que originalmente se ofrecía y de esta forma aportar herramientas que ayuden a las empresas-cliente a realizar una mejor Selección. Dentro de los servicios que actualmente ofrecen las Agencias de Colocación están:

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS: Que permitan a las empresas-cliente realizar una mejor Selección de Personal, la Agencia las aplica e interpreta, ofreciendo resultados que agilizan y garantizan que el Candidato que están interesados en contratar responderá efectivamente a sus necesidades. Generalmente, estas pruebas representan un gasto extra para la empresa-cliente.

INVESTIGACIONES LABORALES: Su función principal es comprobar la veracidad de los datos que el Candidato puso en la solicitud de empleo respecto a su experiencia laboral. Esta Investigación es de gran apoyo para la Selección ya que se contará con la confianza de que efectivamente el Candidato tiene la experiencia que escribió en su solicitud. Generalmente, esta Investigación no representan un cargo extra para la empresa-cliente.

INVESTIGACIONES SOCIO-ECONÓMICAS: Este tipo de Investigación permite a las empresas comprobar datos de vital importancia para la Selección. Generalmente, este tipo de Investigaciones se les hace a los Candidatos que van a desempeñar cargos importantes dentro de la empresa, o que van a manejar dinero o documentos importantes de ésta o simplemente por tener más evidencias de que se contratará a un Candidato confiable. Dentro de esta Investigación se comprueban datos como: Domicilio (se realiza una visita domiciliaria en el que se presentarán documentos como: Escrituras de la casa, Pagos de luz, Teléfono, Hipotecas, Pago de Predial, entre otras). Se conocerán a los integrantes de la familia y se pedirán documentos que comprueban la información dada en la solicitud de empleo. Generalmente, esta Investigación representa un cargo extra para la empresa-cliente.

ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS: Sin lugar a dudas, este servicio fue un gran acierto para las Agencias de Colocación ya que aparte de resultar un buen negocio, día a día son más empresas las que se interesan en este servicio. El éxito de debe a que por un lado, las empresas-cliente se deslindan de responsabilidades con sus empleados como: Seguro Social, Antigüedad, Reparto de Utilidades y principalmente tratos con Sindicatos y únicamente se limitan a realizar el pago quincenal de una factura que englobará: Nómina, Tasa Impositiva, I. V. A. y un % por el servicio de la Administración de Nóminas. Por otro lado, las Agencias de Colocación, adquieren el compromiso de realizar pagos de Impuestos, movimientos del I. M. S. S., Firmas de contrato, Liquidación de Personal, pago de finiquito y partes proporcionales según marca la ley.

Lo anterior ha permitido que, dada la mala situación de México, las Agencias de Colocación aún permanezcan en el mercado y sigan apoyando a las empresas en el proceso de Seleccionar al mejor personal que permita cumplir con los Objetivos y las expectativas de la empresa-cliente.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN



TESIS CON
SALA DE ORIGEN

ADMINISTRACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso de administrar se conoce desde los inicios de la vida. La historia de la antigua China y Grecia nos muestran el interés que ya se tenía en ese tiempo de coordinar y dirigir empresas públicas. Muchas de las grandes construcciones de la antigüedad no hubieran sido posibles sin la Planeación, Organización, Dirección y Control.

La Revolución Industrial en Inglaterra en los siglos XVIII y XIX nos ofrece un testimonio del ejercicio de la Administración, sin embargo, es hasta el siglo XX cuando se reconoce a la Administración como "ciencia". Antes de este siglo se consideraba a la Administración como una habilidad que el hombre traía desde los inicios de su existencia.

1.1.1 ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

La Administración se ha estudiado desde diferentes enfoques. Para fines de este estudio sólo hablaremos de algunos de ellos.

A) ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Descubrir la mejor manera de ejecutar una tarea, fue sin duda el propósito de este enfoque, que tiene como principales pioneros a Frederick W. Taylor y a los esposos Gilbreth.

FREDERICK TAYLOR: En los primeros años del siglo XX, Taylor tenía la función de vigilar a los trabajadores al realizar sus tareas, haciendo anotaciones para posteriormente analizarlas, con la finalidad de proporcionar un fundamento científico al diseñar y ejecutar los trabajos, tratando de eliminar con ello el empirismo e improvisación que predominaba en aquella época. Para

optimizar la forma en la que hacían sus labores los trabajadores, después de analizar la tarea, diseñaba la mejor manera de realizarla, seleccionaba a los trabajadores que física y mentalmente fueran idóneos para el desempeño de la actividad, los capacitaba y finalmente les pagaba incentivos como premio a su desempeño.

FRANK Y LILLIAN GILBRETH. Los esposos Gilbreth fueron los primeros en aplicar a la industria el estudio del movimiento. En las organizaciones, ellos lograron importantes y excelentes resultados, mejorando al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga. Con ello hicieron quizá su aportación más importante; se concentraron en la Administración.

Tanto Taylor como los esposos Gilbreth se enfocaron en la naturaleza del trabajo, su idea básica era reunir, mediante una observación exhaustiva, todo el conocimiento intuitivo e informal que los trabajadores tenían en su cabeza y convertirlo en la mejor manera de realizar su trabajo.

B) RELACIONES HUMANAS

Con este enfoque se deja a un lado el cronómetro para medir los movimientos y se presta atención a lo que la gente opina de su trabajo, así mismo, se pretendía manipular los factores psíquicos y sociales a fin de lograr incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los trabajadores. Su principal pionero fue Elton Mayo.

ELTON MAYO. El fracaso de las técnicas de la Administración Científica, se debían, según Mayo al hecho de que los trabajadores no eran considerados como parte de la compañía, más bien como simples trabajadores de una tarea. El hecho de poner a los empleados en un lugar idóneo de trabajo o darles herramientas adecuadas ya no era suficiente, ahora se tenía que dar un reconocimiento más sutil al aspecto psíquico y social de las personas en el trabajo. Los Gerentes no sólo tenían que Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo como insistía Taylor, sino que además necesitaban construir constantemente una organización social humana.

La labor de Mayo consistía en escuchar a los trabajadores, los cuáles no sólo se quejaban de malestares físicos sino también manifestaban problemas del espíritu, autoestima bajo y estados de ánimo depresivos al no sentirse parte del grupo. Mayo llegó a la conclusión de que para resolver el problema era necesario, primero escuchar al trabajador y darle una respuesta satisfactoria a sus inconformidades así como hacerlo sentir parte del grupo. Incluso pensó en la posibilidad de darles mayor responsabilidad para aumentar su buen desempeño laboral.

DOUGLAS MCGREGOR. La diferencia en las suposiciones referentes a los individuos hechas por la Administración Científica y por el enfoque de las Relaciones Humanas no debe pasarse inadvertida. Taylor pensaba que los empleados tenían una apatía natural, una tendencia a holgazanear, creía que esta tendencia se reforzaba cuando se trabajaba en grupo, en cambio, el enfoque de la Relaciones Humanas supuso que no todos los hombres son flojos por naturaleza y que su apatía tiene diferentes orígenes que se pueden deber a que el hombre se encuentra en un ambiente insatisfactorio. Mayo confiaba plenamente en que los gerentes podían confiar en los empleados y en los grupos, aumentar su autonomía podía ser una manera de lograr mayor felicidad y productividad en las organizaciones. La diferencia entre las suposiciones hechas por la Administración científica y las Relaciones Humanas fue trazada por McGregor. A las suposiciones tradicionales las llamó teoría X y a las otras, que a su juicio contaba con el apoyo de la Ciencia de la conducta la llamó teoría Y.

1.1.2 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Fueron dados por Henry Fayol. Él trataba de encontrar y compartir la clave de una buena Administración. Fayol reflexionó sobre su experiencia laboral como Gerente e identificó varias técnicas que aplicó y que según su juicio ayudaban a que la empresa funcionara mejor. Sin

embargo, tenía el temor de que sus conceptos se entendieran erróneamente y se creyera que lo que él decía eran leyes universales rígidas al darles el nombre de "Principios" a estos procedimientos, aclarando que en los asuntos administrativos no hay nada rígido ni absoluto.

"Sus principios son los siguientes:

- 1) División del Trabajo
- 2) Autoridad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de Mando
- 5) Unidad de Dirección
- 6) Subordinación de los intereses individuales a los generales
- 7) Remuneración del Personal
- 8) Centralización
- 9) Línea de Autoridad
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad de los puestos del personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de equipo" (1)

Sus esfuerzos fueron continuados por muchos otros autores de gran prestigio quienes pusieron el mismo hincapié en la misión especial del gerente.

(1) HAMPTON, David R.. Administración. México. McGraw Hill. 1989. Páginas 64 y 65

1.1.3 LOS AÑOS RECIENTES: HACIA LA INTEGRACIÓN

A principios de la década de los 40's , Lyndall Urwick, autora de el libro "Los Elementos de la Administración" fue la primera en señalar similitudes entre la Administración Científica y los teóricos de la Administración en general. Pero fue la excepción, ya que fue hasta la década de los 60's cuando verdaderamente se habló de un marco unificado para la Administración.

En 1961 el Profesor Harold Koontz, publicó un artículo en el que detalla cuidadosamente los diferentes enfoques de la Administración y concluye con el Enfoque de Proceso, originalmente presentado por Henry Fayol, en el que ve las funciones de la Administración (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) como circular y continuo.

Durante la década de los 60's los investigadores empezaron a analizar a las organizaciones desde una perspectiva de sistemas. Dicho enfoque define al sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, arregladas de una manera que produzcan un todo unificado.

Los primeros que contribuyeron a la Administración, como Fayol y Taylor nos dejaron principios de la Administración y Organización, que se podía pensar que fueran universales, sin embargo, investigaciones posteriores encontraron excepciones a muchos de sus principios, por ejemplo, la división de trabajo es sin duda invaluable en muchas situaciones, pero los puestos también pueden volverse demasiado especializados. El enfoque de contingencia reconoce y responde a variables situacionales que se pueden presentar en las organizaciones que nos permite saber si es recomendable o no aplicar los Principios de la Administración. Algunas variables como el tamaño de la organización, la tecnología, la incertidumbre del entorno y las diferencias individuales nos hablan de que el enfoque de contingencias es lógico dado que todas las organizaciones son diversas.

1.1.4 TENDENCIAS Y PROBLEMAS ACTUALES EN LAS ORGANIZACIONES

La percepción que teóricos como Taylor y Fayol tuvieron de la Administración, sin duda fue aplicable en su tiempo, cuando no se contaba con tanta diversidad de Organizaciones como la que actualmente vivimos, en donde un número de tendencias y problemas están cambiando la forma en la que los Gerentes realizan su trabajo. Estas tendencias comprenden:

A) **DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO:** Al hablar de diversidad de fuerza de trabajo, hablamos de que los empleados de una Organización son heterogéneos, en términos de género, raza, grupo étnico, edad y otras características que reflejan diferencias. Los Gerentes que conocen bien su trabajo, aceptan que dicha diversidad es muy útil en su Organización, ya que aportan a la empresa un amplio rango de puntos de vista y habilidades para resolver problemas. Una empresa que logre emplear todos sus Recursos Humanos disfrutará de una ventaja competitiva. Actualmente se reconoce que los empleados no dejan sus valores culturales, preferencias y estilo de vida al ir a trabajar. El desafío para la Gerencia es hacer su Organización lo más adaptable posible para los distintos grupos de personas, al enfrentar diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Asimismo, los Gerentes tendrán que cambiar su estilo de tratar a todos por igual, a reconocer sus diferencias y responder a ellas de forma que se asegure la retención de empleados y una mayor productividad.

B) **ÉTICA:** Muchos investigadores coinciden en la idea de que actualmente sufrimos una crisis de ética. Comportamientos que alguna vez se consideraron inaceptables en una Organización como mentir, hacer trampa, cubrir errores, etc., se han convertido en prácticas aceptables o hasta necesarias. La preocupación por la disminución de los estándares éticos están siendo atendidos a dos niveles: El primero, la educación ética se está incluyendo en los programas escolares, y la segunda, la organización misma establece códigos de conducta ética y cursos de capacitación.

C) ESTÍMULO A LA INNOVACIÓN Y AL CAMBIO: Actualmente están ocurriendo cambios tan rápidos como la competencia, innovaciones constantes, la tecnología, la computación y las telecomunicaciones, que es imposible administrar con los antiguos principios que fueron hechos para un mundo más estable. Hoy en día, las organizaciones que quieran mantenerse deberán ser flexibles, capaces de responder con rapidez y dirigidas por Gerentes que puedan aplicar con eficacia los cambios masivos y revolucionarios, los cuáles pasarán de ser jefes a ser líderes de equipo. En lugar de decir a la gente qué hacer y cómo hacer, ahora hacen énfasis en la labor de escuchar, motivar y asesorar.

D) ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL: En la actualidad se vive una revolución de Calidad, tanto en el sector privado como en el público. A dicha revolución se le llama Administración por Calidad Total (ACT), la cuál fue inspirada por un grupo de expertos en calidad, siendo Edwards Deming el más destacado. El programa original del Dr. Deming habla de una filosofía de administración que es impulsada por la mejora continua y que responde a las necesidades y expectativas del cliente, recalcando que el término cliente incluye a cualquier persona que interactúa con el producto o servicio de la organización, de manera interna o externa, comprendiendo tanto a empleados y proveedores como a las personas que adquieren los bienes o servicios.

E) DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y EQUIPOS: Hoy en día los obreros están mucho mejor preparados y educados que en los tiempos de Taylor, de hecho, dada la complejidad de muchos puestos, los empleados saben más que sus Gerentes sobre su labor. Esto no ha sido ignorado por la Gerencia, ya que ellos reconocen el apoyo de sus trabajadores en la mejora de la calidad y la productividad, dejando que éstos tomen decisiones relacionadas con sus labores.

F) REDUCCIÓN DEL TAMAÑO: Actualmente miles de Ejecutivos, Gerentes y Profesionales están perdiendo su trabajo en las empresas que se han fusionado, reestructurado o reducido de

tamaño. El cambio es difícil especialmente en una organización que reduce su tamaño. Los cambios en la actitud de todos los trabajadores, tanto de los que se quedan como de los que se van son drásticos, se vive un ambiente pesado en la transición. De hecho se ha demostrado que los que "sobreviven" a una reducción de tamaño enfrentan tantos problemas como los que fueron "eliminados". El lado positivo de este cambio es que los que permanecen en la organización tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y obtener una mayor experiencia en el trabajo.

G) TRABAJADORES EVENTUALES: Otra tendencia en el centro de trabajo que impacta las prácticas administrativas actuales es el uso de trabajadores eventuales, los cuales son empleados de tiempo parcial, temporal o independiente. Cuando se han dado las reducciones en la empresa, los trabajadores han tenido la necesidad de emplearse como trabajadores eventuales como fuente de ingreso. Sin embargo, algunas personas eligen intencionalmente las ventajas ofrecidas por este tipo de trabajo, especialmente los que necesitan una mayor flexibilidad. En este grupo se encuentran madres trabajadoras, ancianos y jóvenes estudiantes.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Administración es un proceso del que se valen todas las personas para desempeñar el trabajo de su Organización. Dicho proceso se denomina PROCESO ADMINISTRATIVO.

Todos los empleados de la organización necesitan de la información que se genera en el proceso administrativo para poder realizar su trabajo. Existen varios autores que se han enfocado a estudiar el Proceso Administrativo, sin embargo, para fines de este estudio, se hablará del Proceso Administrativo según el Dr. Agustín Reyes Ponce.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN EL DR. AGUSTÍN REYES PONCE

FASES, ELEMENTOS Y LA PREGUNTA A LA QUE RESPONDEN

FASE	ELEMENTOS	PREGUNTA
a) Mecánica	1.-Previsión	¿Qué puede hacerse?
	2.-Planeación	¿Qué se va a hacer?
	3.-Organización	¿Cómo se va a hacer?
b) Dinámica	4.-Integración	¿Con qué y con quién se va a hacer?
	5.-Dirección	Ver que se haga
	6.-Control	¿Cómo se ha realizado?

SU CONCEPTO

FASE	ELEMENTOS	CONCEPTO
a) Mecánica	1.-Previsión	Es el elemento de la Administración en el que en base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.
	2.-Planeación	Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de unidades necesarias para su realización.
	3.-Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
b) Dinámica	4.-Integración	Integrar, es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo.
	5.-Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	6.-Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes.

SUS ETAPAS

FASE	ELEMENTOS	ETAPA
a) Mecánica	1.-Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternos
	2.-Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos Pronósticos Estrategias y Tácticas
	3.Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
b) Dinámica	4.-Integración	Integración de los Recursos Humanos: Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las Cosas
	5.-Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6.-Control	Establecimiento de Normas Operación de Controles Interpretación de los resultados Utilización de los mismo

SUS PRINCIPIOS

FASE	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
a) Mecánica	1.-Previsión	-De la Previsibilidad -De la Objetividad -De la Medición
	2.-Planeación	-De la Unidad de Dirección -De Consistencia -De Rentabilidad -De Participación -De la Precisión -De la Flexibilidad
	3.-Organización	-De la Especialización -De la Unidad de Mando -Del Equilibrio Autoridad-Responsabilidad -Del Equilibrio Dirección-Control -De la definición de Puestos
b) Dinámica	4.-Integración	INTEGRACIÓN DE PERSONAS -De la Adecuación de hombres y funciones -De la provisión de elementos administrativos -De la Importancia de la introducción adecuada INTEGRACIÓN DE COSAS -Del Carácter Administrativo de esta integración -Del Abastecimiento oportuno -De la Instalación y Mantenimiento -De la Delegación y Control
	5.-Dirección	-De la Coordinación de intereses -De la Impersonalidad del mando -De la Vía Jerárquica -De la Resolución y del aprovechamiento del conflicto
	6.-Control	-Del Carácter Administrativo del control -De los Estándares -Del Carácter Medial del control -Del Principio de Excepción

SUS REGLAS

FASE	ELEMENTO	REGLAS
a) Mecánica	1.- Previsión	Para la Fijación de Objetivos De la Investigación Sobre los Cursos Alternos de Acción
	2.- Planeación	Sobre Políticas Sobre Procedimientos Sobre los Programas y Presupuestos
	3.- Organización	Sobre la división de Funciones Sobre las Unidades de Organización
b) Dinámica	4.- Integración	Del Reclutamiento De la Selección De la Introducción Del Desarrollo
	5.- Dirección	-Sobre el Mando o Autoridad: Existen tres características para una buena Autoridad: Estructural, Técnica y Moral. -De la Coordinación
	6.- Control	En el Control deben de seguirse los siguientes pasos lógicos: 1) Establecer medios de Control 2) Operar y Recolectar datos 3) Interpretar y Valorar datos Buscar le Control más Estratégico El Control debe servir para: Corregir, Mejorar y Replantear Los Controles deben ser Flexibles Los Controles deben detectar rápidamente desviaciones Los controles deben de ser claros para las personas que los usan

SUS TÉCNICAS

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
a) Mecánica	1.- Previsión	Investigación de Mercados Investigación de Operaciones Observación (Hechos, Registros y Experimentos)
	2.- Planeación	Manuales (De Políticas y Procedimientos, de Organización, de Bienvenida.) Diagramas de Proceso y su Flujo Gráficas de Gantt Programas Otros Sistemas (PERT, RAMPS, CPM.)
	3.- Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Lineal y Staff
b) Dinámica	4.- Integración	Hoja de Solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de Méritos Evaluación de Puestos
	5.- Dirección	De Mando (Disciplinas positivas y negativas, Recompensas) De la Coordinación (Quejas, Sugerencias, Comités) De la Comunicación (Memoranda, Cartas, Circulares) De la Decisión (Gráficas, Árbol de Decisiones)
	6.- Control	Para cada área Funcional hay Técnicas de Control: Mercadotecnia: Investigación de Mercados, Publicidad, etc.. Producción: Control de Calidad, Tiempos y Movimientos, etc.. Finanzas: Auditorías Internas y Externas, Costos, etc.. Generales: Reportes o Informes del Gerente, Al Consejo de Administración, etc..)"(2)

(2) REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. México. Limusa. 2000. Páginas 181- 464

1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Es ante todo el proceso técnico-administrativo que condiciona en gran medida la eficiencia de una empresa, el éxito de ésta y la calidad de los bienes y servicios que pueda producir.” (3)

Los Procesos Administrativos de una Organización podrán ser muy buenos y efectivos, sin embargo, estarán subordinados a la capacidad de los hombres que van a desempeñar dicho proceso.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) se ocupa de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo y de esta forma lograr cumplir el objetivo de la organización al igual que los objetivos e intereses de los trabajadores.

Si bien es cierto, los empleados y obreros de los diferentes sectores gozan de ciertos derechos que se les han reconocido y garantizado, lo cual lo han logrado a base de sacrificios que en ocasiones degeneraron en acciones violentas, con lamentables consecuencias sociales.

El objetivo general de la ARH es regular de manera justa y científica diferentes fases de las relaciones de trabajo en una Organización para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción. No se debe confundir lo anterior con al Ley Federal de Trabajo, ya que éste es un instrumento jurídico que regula las relaciones del trabajo obrero-patronal, que han requerido la intervención del gobierno para salvaguardar de manera principal los derechos y obligaciones de los trabajadores. La ARH no puede trabajar sin tenerla como base en cuanto a la jornada laboral, vacaciones, prestaciones sociales y económicas, entre otras.

(3) AMARO Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. México. Limusa. 1997. Página 16

Esto no implica que las políticas de la empresa no puedan tener un mayor alcance social y económico que las disposiciones del derecho del trabajador vigente. Existen empresas que dan a sus trabajadores derechos e incentivos superiores a los de la ley, sin embargo, estas empresas no podrán aumentar la jornada laboral de 8 horas sin hablar de horas extras.

1.3.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el momento en que se concentran personas para formar empresas, existe la necesidad de crear un órgano específico para tratar los temas relacionados con los trabajadores.

Anteriormente, las personas encargadas de este departamento tenían dos funciones: La de pagar y controlar las nóminas y la de mantener el orden y la disciplina dentro de la empresa. Cabe mencionar que en ese entonces el grado de formación era muy bajo comparado con el actual.

Podemos ver que en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas donde se ha dejado a un lado la actuación autoritaria y represiva de aquella época son las que más pueden contribuir a crear las condiciones necesarias para progresar a través del diálogo. Es evidente que para que exista este diálogo también es necesario que los representantes de los trabajadores (sindicatos) entiendan esta postura y traten de llegar a acuerdos sin que se vean perjudicadas ninguna de las dos partes.

En tiempos actuales, las empresas sólo progresan cuando unos y otros entienden que la empresa está constituida por todos los que directa o indirectamente dependen de ella para vivir y progresar, sean trabajadores, directivos o dueños.

LAS TEORÍAS RESPECTO AL ASPECTO HUMANO

Taylor no consideraba el factor humano y exigía buenos resultados de los trabajadores, consideraba a las personas como máquinas que tenían que trabajar a un mismo ritmo, con un mismo resultado, sin considerar aspectos humanos.

Los trabajos que se realizaron posteriormente dieron una aportación más innovadora a la teoría de Taylor, los cuáles dicen que la organización científica del trabajo permite ser más productivos sin que esto represente un trato inhumanos para los trabajadores.

Posteriormente, Maslow con su escala de valores, nos da la primera forma estructurada de los diversos niveles de motivación del ser humano. Según esta escala, la motivación en el ser humano se puede considerar como formada por una serie de etapas que hay que ir cubriendo hasta llegar al grado más alto de motivación.

McGregor aporta los principios de la teoría X y Y donde nos hace ver que el comportamiento de los seres humanos muchas veces era el reflejo del trato que recibían por parte de los demás. Lo importante de este hecho es que por primera vez se dijera abiertamente que los métodos dictatoriales no eran los que daban los mejores resultados, éstos sólo se conseguirían si tomaban en cuenta los Recursos Humanos como factores importantes y determinantes en el éxito de las Organizaciones.

En conclusión, las Organizaciones que quieran sobrevivir, "deben empezar a tratar a sus empleados como lo que son : El activo más importante de la empresa." (4)

(4) COSTA, Ramón. La empresa hacia el 2010. México. Alfaomega Marcombo. 1997. Página 143

1.3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

□ ANÁLISIS DE PUESTOS

Un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. La importancia de hacer su análisis estriba en el hecho de que el simple nombre del puesto no indica todas las labores que se tendrán que efectuar.

En el Análisis de Puestos se estudian: Las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se deben llevar a cabo.

Tradicionalmente se acostumbraba a elaborar el análisis tomando como base una entrevista realizada a un trabajador y/u observando sus acciones. Con frecuencia el análisis de puestos en un departamento de la empresa no necesariamente refleja el mismo puesto en otro departamento de la misma. Este análisis tradicional funcionó en épocas de antaño cuando las organizaciones eran estables, sin embargo, hoy en día, es preciso hacer un **PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO**, el cual debe cubrir ciertos elementos que son indispensables para un mejor análisis de puestos:

- a) Misión: Deberán responderse cuestiones como: ¿Cómo se justifica la existencia de este puesto dentro de la empresa? ¿Qué ocurriría si desapareciera?
- b) Estándares: ¿Cómo se decidirá si una persona muestra un alto desempeño en este puesto? ¿Cómo son esos estándares de calidad?
- c) Acciones clave: Tratar de describir mediante comportamientos observables, las acciones trascendentes para el puesto, incluyendo la mejoría constante, el trabajo en equipo y la capacitación permanente.
- d) Redes de trabajo y asociaciones: Ya que es imposible que una sola persona conozca y tenga destreza en todos los elementos relacionados con el trabajo se hacen

necesarias las acciones en equipo y se hace necesario describir las acciones con otros puestos.

- e) **Competencias:** El 2 de agosto de 1995, por decreto presidencial, se instituyó en México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), la cual concibe a la competencia laboral como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados. Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

◆ MANTENIMIENTO DEL PERFIL DE ALTO DESEMPEÑO

Las organizaciones son dinámicas y sufren transformaciones frecuentes. Por lo tanto no es conveniente pensar en la terminación de la tarea cuando se termina un perfil. En determinado momento se corre el riesgo de convertirse en obsoleto. Dejar de actualizarlo equivale a echar por la borda la filosofía de la mejora constante. Por lo tanto, el perfil debe ser revisado periódicamente para mantenerlo actualizado.

□ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Todas las empresas necesitan de Capital Humano para funcionar. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, por lo tanto, es necesario atraerla. Es importante que no sólo se capten talentos humanos sino que se traten de conservar dentro de la empresa y lograr su integración.

◆ RECLUTAMIENTO

El reclutamiento puede ser interno o externo, dependiendo de la fuente que se utilice. Las organizaciones pueden recurrir a varios medios para tratar de abastecerse de los mejores trabajadores. Algunas de ellas son: Colocar anuncios en las puertas de la empresa, anuncios en el periódico, utilizar la radio y la televisión, grupos de intercambio, etc.

◆ PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN

- Colocación: Cuando se tiene a un candidato es importante determinar si su perfil puede corresponder a cualquier otra vacante que hubiera en la empresa.
- Orientación: Es responsabilidad social del seleccionador, si una persona no es aceptada en la empresa, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.
- Ética profesional: Es importante no alterar la decisión final, dejándose llevar por "preferencias" al seleccionar a un candidato, es indispensable tener ética profesional y demostrarla.

De estos dos temas se hablará ampliamente en el capítulo siguiente.

□ INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes, es necesario no perder de vista que una nueva persona va a integrarse a nuestra empresa.

◆ CONTRATO DE TRABAJO

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, el cuál permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

◆ MANUAL DE BIENVENIDA

El artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, ordena que se le entregue al trabajador dicho Manual, el cuál debe contener información sobre la Organización, las Políticas del personal, las Condiciones de Contratación, el Plan de Beneficios para el empleado, los Días de Descanso, el Trabajo a Desempeñar, la Forma de Pago, entre otros.

□ CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El proceso para proporcionar competencias para un trabajo se denomina "Capacitación". En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad se denomina "Desarrollo".

En ocasiones, los trabajadores se niegan a los cursos de capacitación, ya que piensan que con dichos cursos sólo se ve beneficiada la empresa. Es importante que les quede bien claro a los trabajadores de el beneficio mutuo de los cursos de capacitación para poder contar con todo su interés en éstos.

La capacitación puede ser un medio para resolver problemas, sin embargo es necesario que después de terminar los cursos de capacitación, se revisen dos aspectos:

- a) ¿Se dio el cambio requerido? Es decir ¿Se resolvió el problema?
- b) En caso de que se haya dado el cambio ¿Se debió a la capacitación?

Si la respuesta es negativa, sería importante olvidarse de los cursos de capacitación y buscar otros medios para resolver el problema.

En México, la legislación ordena que se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se les impartirá el curso, es decir, quienes necesitan de la capacitación.

□ LOS SALARIOS Y LA VALUACIÓN DE PUESTOS

◆ LOS SALARIOS

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo).

◆ VALUACIÓN DE PUESTOS

Es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: El grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios.

□ SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Es obligación legal y moral para los profesionales en Recursos Humanos preocuparse por la salud integral de los miembros de la Organización, así como de la protección contra accidentes.

Las funciones a cubrir son las siguientes:

- a) **Función científica:** Es necesario investigar la tecnología preventiva y evaluar su aplicación así como organizar la asistencia médica de urgencias, clínica y de rehabilitación.
- b) **Función asistencial:** Es necesario coordinar la cooperación de todos los trabajadores con el fin de aprovechar al máximo su participación.
- c) **Función coordinadora:** Se requiere evitar la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos, coordinando los sectores profesionales involucrados en la prevención de accidentes.

□ SERVICIOS Y PRESTACIONES

Los servicios se definen como las actividades pagadas por la Organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores, en cambio, las prestaciones constituyen aportaciones financieras por la Organización con la finalidad de incrementar el monto total del salario percibido por el trabajador.

◆ **CLASIFICACIÓN DE LAS PRESTACIONES**

- A) En dinero
- B) En especie
- C) En facilidades, actividades o servicios.

No deberán considerarse como prestaciones aquellas que la ley establece de manera impositiva.

◆ **ALGUNAS PRESTACIONES OTORGADAS POR LAS ORGANIZACIONES**

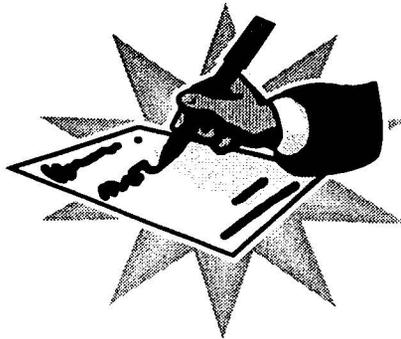
- Préstamos personales
- Anticipo de sueldos
- Caja de ahorro
- Pago de becas
- Dote matrimonial
- Pensiones
- Seguro de vida
- Gastos médicos mayores
- Entre otros

Prestaciones financieras indirectas

- Tiendas con descuento
- Despensas
- Servicio de comedor
- Servicio de transporte
- Actividades culturales
- Permisos con goce de sueldo
- Seguro de automóvil

CAPÍTULO 2

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS



LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un Manual Administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre Historia, Organización, Políticas y/o Procedimientos de una empresa, las cuáles son necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar con los Manuales Administrativos son:

- a) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- b) Facilitar el Reclutamiento, la Selección e Integración del personal.
- c) Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la Organización.
- d) Establecer claramente el grado de Autoridad y Responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos componen a la Organización.
- e) Promover el aprovechamiento racional de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos disponibles.

2.1 TIPOS DE MANUALES AMINISTRATIVOS

Según el contenido del Manual:

- a) Manual de Historia de la empresa: Es el que contiene información con respecto a la historia de la empresa, fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición y administración actual. La información histórica puede presentarse como introducción de un Manual de Políticas o de Organización. No sólo está destinado al personal de la empresa, sino que puede emplearse como material de Relaciones Públicas, dedicado a informar a las distintas áreas de opinión y proyectar una buena imagen de la empresa en

personas ajenas a la misma como, proveedores, bancos, gobierno, prensa y público en general.

- b) **Manual de Organización:** Exponen con detalle la estructura de la empresa, señalando los puestos y la relación entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de la empresa. Para su elaboración toman como base a los organigramas. A este tipo de Manual, comúnmente se incluye un capítulo de historia de la empresa, una introducción y otro capítulo de las políticas de la empresa. Estos Manuales pueden ser: Departamentales o Manuales Generales de Organización.
- c) **Manual de Políticas de la empresa:** Es el que codifica las Políticas de una empresa, marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Pueden haber Manual de Políticas de: Finanzas, Personal, Ventas, Producción o Políticas Generales.
- d) **Manual de Procedimientos:** Describe, en secuencia lógica, las distintas actividades de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Comúnmente contiene: Reglas de Ejecución, Diagramas y Formas. Contar con una descripción de los Procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.
- e) **Manual de Contenido Múltiple:** Es el que contiene material de dos o más de los tipos antes mencionados o cuyo contenido no puede quedar clasificado en ninguno de ellos. El objeto de agruparla en un solo documento pueden ser por las siguientes causas:
 - 1.- Que se considere más accesible para su consulta
 - 2.- Que resulte económicamente más viable

3.- A una instrucción específica del nivel directivo

- f) **Manual de Puestos:** Es un Manual individual que precisa las labores, los Procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Es un Manual de Contenido Múltiple si no sólo contiene una descripción de las labores sino que explique cómo deben ejecutarse.
- g) **Manual de Técnicas:** Es un Manual de Contenido Múltiple en el que se escriben los Principios y Técnicas de una actividad determinada. Ayuda a capacitar a los nuevos empleados.

Por su función específica:

- a) **Manual de Ventas:** Son útiles si son Manual de Política y adiestramiento, pero no son muy recomendables como Manual de Procedimientos.
- b) **Manual de Producción:** Sirve como elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- c) **Manual de Finanzas:** Se utilizan para que por medio de estos se den instrucciones a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa.
- d) **Manual de Personal:** En éstos se incluye información sobre:
 - 1.- Prestaciones
 - 2.- Servicios
 - 3.- Condiciones de trabajo
- e) **Manuales de otras Funciones:** Se realizan por la necesidad de que se elaboren Manuales que cubran otras actividades como: Compras, Relaciones Públicas, Servicios Administrativos, etc.

- f) **Manuales Generales:** Son Manuales que no sólo tratan de un área de actividad sino que abordan dos o más áreas específicas, incluso puede existir un solo Manual en toda la empresa.

2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como ya se había mencionado antes, el Manual de Procedimientos es un documento en donde se describen las distintas actividades de un proceso.

“El Manual de Procedimientos sirve para:

- a) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b) Facilitar las labores de Auditoría
- c) Enseñar el trabajo a nuevos empleados
- d) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- e) Facilitar la supervisión del trabajo
- f) Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones” (5)

(5) DUHALT, Krauss Miguel. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. México. Facultad de Contaduría y Administración. Página 64

2.2.1 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

1.- Reglas de Ejecución

Éstas señalarán por escrito, en un texto claro y conciso los Objetivos que se pretenden alcanzar, las Políticas a seguir, los pasos de un Procedimiento y la manera de realizarlos.

“Las Reglas de Ejecución deben contener:

- a) Quién es responsable del Procedimiento
- b) Qué Objetivo se persigue con la realización del Procedimiento
- c) Qué Políticas deben aplicarse
- d) En orden cronológico, se enumeran las operaciones de que se compone el proceso.
- e) Quién debe ejecutar cada operación
- f) Cómo debe ejecutarla
- g) Cuándo debe ejecutarla
- h) Dónde debe ejecutarla
- i) Por qué debe ejecutarla” (6)

(6) Ibid., Página 75

La redacción de las reglas debe ser en forma clara, completa, concisa y correcta.

Las reglas deben consignarse en una secuencia lógica que permita sean seguidas sin dificultad, para lo cuál. se recomienda empezar por una sección de generalidades, que designe al responsable del proceso, los objetivos que persiguen y las políticas aplicables. En seguida, en orden cronológico las reglas que contengan los diferentes pasos del Procedimiento, agrupadas por etapas o por los puestos que las ejecutan.

Las reglas de ejecución deben presentarse de la siguiente manera: En el ángulo superior derecho de cada hoja debe aparecer el número del proceso de que se trata y la fecha de su formulación.

La primea hoja deberá llevar en la parte superior en medio el nombre de la empresa y su logotipo, enseguida el nombre del proceso y después el título: Reglas de ejecución. También se escriben unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. En el ángulo inferior derecho el número de la página del Manual.

2.- Los Diagramas

Éstos representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo. Un diagrama permite la presentación simultánea de un gran número de interrelaciones, las cuáles ocuparían muchas páginas si se expresaran en palabras.

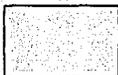
Los Diagramas de Flujo o de Procedimientos son símbolos que se utilizan en la Administración. Los más usuales son:

Inicio o Término



Indican el principio o fin del Flujo, puede ser una acción. También se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información

Actividad



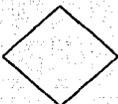
Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el Procedimiento

Documento



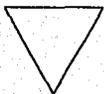
Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

Decisión



Indica un punto dentro del Flujo donde existen dos o más alternativas y se debe tomar una decisión.

Archivo



Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

Conector



Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de Flujo con otra parte del mismo.

Clases de Diagramas de Flujo:

Por su formato pueden ser:

- a) De formato vertical: La secuencia de operaciones va de arriba hacia abajo
- b) De formato horizontal: La secuencia de operaciones es de izquierda a derecha
- c) De formato panorámico: En una sola carta se representa un proceso entero
- d) De forma arquitectónica: Se describe la secuencia de operaciones sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

Por su propósito pueden ser:

- a) De Forma: Presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma, en sus diferentes copias, a través de diversos puestos y departamentos desde que se origina hasta que se archiva.
- b) De Labores (¿qué se hace?): Presentan operaciones que se efectúan en cada una de las labores en que se descompone un Procedimiento.
- c) De Métodos (¿cómo se hace?): Representa la manera de realizar cada operación de un Procedimiento, dentro de la secuencia establecida y las personas que deben realizarla.
- d) Analítico (¿para qué se hace?): Representa, además de cada una de las operaciones del Procedimiento y la persona que las realiza, para que sirven cada una de las operaciones dentro del Procedimiento.
- e) De Espacio: Representa el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del Procedimiento, señalando el espacio en el que se desplaza.
- f) Combinados: Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores.

Cualquier tipo de Diagrama de flujo deberá llevar en la esquina superior derecha el número de proceso y la fecha de su elaboración. En la parte superior, en medio el Nombre de la Institución, en seguida el Nombre del Proceso y la clase de Diagrama de flujo de que se trate. En el ángulo inferior derecho el número de la página del Manual.

3.- Las Formas

En esta parte se da una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas.

Cuando se incluyen las formas en el Manual, es importante que también se anoten instrucciones necesarias referentes a:

- a) Un método a seguir en el llenado de formas.
- b) Tiempo que se debe emplear
- c) Distribución de ejemplares de la forma
- d) Responsabilidad en este trabajo.
- e) Instrucciones especiales

En los Manuales de Procedimientos hay que incluir tanto Formas como Machotes. Una Forma es un objeto sobre el cuál se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anoten en ellos una información variable. Un Machote es un patrón, conforme al cuál debe ser elaborado un documento sin que esté precisamente impreso el documento final. La diferencia que existen entre estos dos son que el Machote se copia, mientras que la Forma requiere que el documento conste en el mismo papel impreso que constituye la Forma.

Las Formas llevarán la siguiente identificación: Título de FORMA O MACHOTE, según de lo que se trate, en seguida el número del Proceso entre paréntesis y después el número progresivo

que les corresponda dentro del Procedimiento, después la fecha de incorporación al Manual. Esta identificación irá en el ángulo superior derecho, independientemente de cualquier otra clave que pueda contener la Forma misma. También llevará las unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. En el ángulo inferior derecho llevará el número de la página del Manual.

2.3 ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

a) Proyecto

Como primer paso se debe decidir quién será el encargado del proyecto para la elaboración del Manual, además de un comité en el que tengan participación los trabajadores del departamento para el cual se elabora el Manual. Su participación puede ser muy útil para:

- 1.- Que no pasen inadvertidas ciertas necesidades del Departamento. Quienes usan el Manual tienen una idea más clara de lo que se requiere.
- 2.- Para asegurarse de que la información que contienen es pertinente y necesaria y lleven una secuencia lógica con otros Manuales.
- 3.- Para asegurar la aceptación del Manual.

Después de elegir al encargado del proyecto, se procede a recopilar toda la información necesaria para la elaboración del Manual, para lo cual se pueden apoyar de los siguientes medios:

- a) Investigación Documental
- b) Entrevista con los empleados
- c) Entrevista con los supervisores inmediatos

- d) Encuestas
- e) Observación directa

Con los datos anteriores se procede a elaborar el proyecto del Manual. Se recomienda empezar con la elaboración de los Diagramas de flujo verticales que se vayan a incluir, a continuación un Diagrama de flujo horizontal de las formas que lo ameriten, después un panorámico de todo el proceso y la elaboración de los demás diagramas que se necesiten. Se ordenan las formas recolectadas y se redactan las Reglas de Ejecución.

Terminando el proyecto del Manual se procede a elaborar las especificaciones a que debe sujetarse su edición.

Se recomienda iniciar el Manual con el índice de su contenido para facilitar su consulta. A continuación van las Reglas de Ejecución, los Diagramas y las Formas. Es conveniente separar las secciones por divisiones o papel de diferente color, especialmente en el caso de encuadernación a base de hojas sustituibles. Cada hoja deberá llevar datos de identificación como: Nombre de la institución, Número y Nombre del Proceso, Nombre de la sección a la que pertenece (Reglas de Ejecución, Diagramas o Formas) y clase de diagrama o número de Forma en su caso. Fecha de edición y número de página, así como el número y la fecha de la página que sustituye en caso de modificación. Es importante que estos datos sean puestos de modo uniforme y en sitios de fácil localización en la hoja.

b) Autorización

Una vez terminado el proyecto del Manual, deberá obtener las siguientes autorizaciones:

- 1) Del jefe del departamento que interviene en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

- 2) Del departamento de Auditoría Interna, o su equivalente para:
 - a) Que su contenido se coordine con el de otros Manuales
 - b) Que esté de acuerdo con las Políticas de la empresa
- 3) Del Gerente General para que se pueda proceder a su publicación y distribución.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la Organización de elaborar el Manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo.

c) Edición

La edición deberá ajustarse al proyecto y a las especificaciones aprobadas. Esta actividad comprenderá todas las tareas editoriales como: Formación, Impresión, Encuadernación, etc. Aún cuando existen varias opciones para editar el Manual, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- 1.- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización
- 2.- Que los formatos sean 28 x 21 (tamaño carta)
- 3.- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- 4.- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- 5.- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separadas por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.

d) Distribución

Se determinará un responsable para la distribución del Manual, el cual deberá llevar un registro de todos los poseedores del Manual y almacenará los ejemplares restantes. Usualmente la distribución de los Manuales se da a consideración del Supervisor del departamento, ya que es él, el que sabe que trabajador o empleado está involucrado en ese Procedimiento. A parte de el Manual de cada trabajador, debe existir un Manual en cada Departamento, el cual servirá para una rápida referencia.

También es aconsejable publicar un índice completo de Manuales de Procedimiento, a fin de que pueda solicitarse un ejemplar de los Procedimientos que interesen en particular a alguna persona.

e) Revisión

Las instrucciones contenidas en los Manuales deben aplicarse invariablemente mientras no sean modificadas. Cuando el responsable de aplicarlas encuentre que su aplicación ya no es recomendable por que:

- a) Las circunstancias han cambiado
- b) Existe otro Procedimiento mejor

Propondrá la modificación a la oficina encargada de su elaboración. Independientemente de lo anterior, cada dos años o menos si en necesario, deberán ser revisados los Manuales por la misma oficina que los elabora para que no se vuelvan obsoletos.

Tan pronto como se detecte un cambio en un proceso, se elaborará un proyecto que contenga las modificaciones del Manual. Todas las hojas del Manual que resulten afectadas por la modificación se reeditarán con la fecha del cambio y la fecha de la hoja original que sustituyen.

Inmediatamente se distribuirán las nuevas hojas a todos los poseedores del Manual original.

CAPÍTULO 3

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS EN UNA AGENCIA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS EN UNA AGENCIA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL

Antes de hablar de dicho proceso, es importante definir de qué tipo de empresa se está hablando. En México, existen diversas Organizaciones que se dedican a dar Consultoría a empresas. En este caso, se hablará específicamente de lo que en México se conoce como una "Agencia de Colocación" o una empresa "Head Hunters" (cazadora de cabezas). La diferencia entre ambas, es que la primera se refiere a que la Agencia hace todo lo posible por colocar a los Candidatos que acuden a ésta para que se les promueva. La empresa Head Hunters más bien busca a un Candidato con características específicas para desempeñar determinado puesto que solicita su empresa-cliente. Las Agencias de Colocación por lo regular realizan las dos actividades descritas anteriormente.

Las Agencias de Colocación llegaron a México hace más de tres décadas, tiempo durante el cuál han sido de gran ayuda para las empresas en el proceso de Reclutar y Seleccionar personal. Conforme el tiempo ha pasado, ha sido necesario que las Agencias se apoyen en dar otros servicios para no quedar fuera de mercado. En las Agencias de Colocación se ofrecen, aparte de Reclutar y Seleccionar Personal: Investigaciones Laborales, Exámenes Psicométricos, Investigaciones Socio-económicas, Aplicación de Pruebas Técnicas, y Administración de Nóminas (Outsourcing).

3.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso de localizar a los Candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas en la Agencia de Colocaciones. Durante este proceso se hacen esfuerzos por informar a los Candidatos de las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto vacante asimismo, se les informa de las oportunidades que brinda la empresa para la cuál se le recluta.

3.1.1 PLANEACIÓN DEL RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

La Planeación del Reclutamiento de Candidatos es el proceso mediante el cuál, las Agencias de Colocación se pueden anticipar y prevenir los posibles movimientos que habrán en sus empresas-cliente.

El propósito que persigue dicha Planeación, es utilizar los recursos con los que cuenta la Agencia con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo lo necesiten sus empresas-cliente.

Otros propósitos más específicos de esta planeación incluye anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.

Cuando las empresas que se atienden proyectan realizar fusiones, ubicar plantas o recortar personal, es de mayor importancia la Planeación para poder responder a las necesidades de sus clientes.

Si las Agencias de Colocación no cuentan con un buen sistema de Planeación, es posible que tarden más tiempo del necesario en cubrir las vacantes de las empresas-cliente, lo cuál es más grave si se requiere cierto tiempo para capacitar al Candidato aceptado.

ELEMENTOS DE UNA PLANEACIÓN EFICAZ DE RECLUTAMIENTO

Es recomendable que se sigan tres elementos fundamentales en el proceso de Planeación.

Dichos elementos son:

➤ PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DE CANDIDATOS

Un componente fundamental en la Planeación es el pronóstico de la cantidad y el tipo de Candidatos necesarios para cumplir con los objetivos de la Agencia. Con frecuencia, el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante de las empresas que se atienden contribuye a hacer más difícil esta labor. Es vital que el encargado de esta Planeación tenga un conocimiento exacto y completo de las empresas para las cuáles trabaja la Agencia, de esta forma podrá pronosticar las posibles vacantes que se tendrán, y así buscar la forma de allegarse de Candidatos que puedan cubrirlas.

➤ PRONÓSTICO DE LA OFERTA DE CANDIDATOS

Una vez que la Agencia ha pronosticado los requerimientos futuros de Candidatos, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tipo suficiente de éstos para cubrir las vacantes esperadas en sus empresas-cliente. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento:

OFERTA INTERNA DE CANDIDATOS: Un análisis de la oferta interna puede comenzar revisando las solicitudes de empleo de los candidatos que ya están registrados en la Agencia. Esta base de Candidatos se va formando por solicitudes que llegan por algún medio a la Agencia.

OFERTA EXTERNA DE CANDIDATOS: Cuando la Agencia carece de oferta interna de Candidatos para proponerlos a sus empresas-cliente, es necesario recurrir al Reclutamiento

Externo. Es importante mencionar que en esta etapa se identifica, más que al Candidato, el posible lugar en el que encontraremos a dicho Candidato. No se debe perder de vista que estamos Planeando y no Reclutando.

➤ EQUILIBRIO ENTRE LOS FACTORES DE OFERTA Y DEMANDA

La Planeación de el Reclutamiento deberá esforzarse por lograr el equilibrio adecuado no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de oferta y de la demanda. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial. Los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y forma de hallar candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes. El equilibrio de estas dos es vital para el cumplimiento de los objetivos de la Agencia y la satisfacción total de sus clientes.

3.1.2 RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

Como se mencionó anteriormente, existen dos Fuentes de Reclutamiento, las cuáles son:

A) RECLUTAMIENTO INTERNO

El Reclutamiento Interno es la revisión de solicitudes registradas en la Agencia a fin de saber si algunas de éstas cubren el perfil de la vacante que se tiene en esos momentos. Por cuestiones de tiempo y costo, las Agencias realizan primero este Reclutamiento, tratando de aprovechar la inversión que se realizó al reclutar esas solicitudes y al mismo tiempo, promover a los Candidatos, logrando de esta manera cumplir el objetivo de colocar a los candidatos registrados en la Agencia.

El realizar el Reclutamiento Interno ayudará a dar una respuesta más rápida al cliente, ya que si los Candidatos ya fueron entrevistados anteriormente será más fácil saber si cubren el perfil o

no. En dado caso de cubrirlo, se podrá enviar al Candidato más rápidamente a la empresa ya que su expediente debe contar con Investigación Laboral, Exámenes Técnicos y de Conocimientos.

B) RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando las solicitudes de los Candidatos que se tienen registrados en la Agencia no cubren las características del puesto solicitado por el cliente, es necesario recurrir a una búsqueda externa.

➤ FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

La Fuente de Reclutamiento varía con el tipo y nivel del puesto. Se utiliza una Fuente si lo que se requiere son Técnicos Especializados y se utiliza una Fuente diferente si lo que se busca son Gerentes. Lo importante de esto no es sólo identificar qué tipo de Fuente se utilizará sino considerar también si dos o más Fuentes ayudarán a encontrar más oportunamente al Candidato idóneo para la vacante. A continuación se presentan algunas Fuentes de Reclutamiento Externo:

- ◆ **ANUNCIOS:** Uno de los métodos más usados para el Reclutamiento Externo son los anuncios. Éstos pueden ser en periódicos, revistas, radio o televisión, anuncios en vía pública, carteles o Internet. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles Candidatos. Si bien es cierto, acudirán Candidatos que no cubran el perfil anunciado, lo que traerá más carga de trabajo en el momento del Reclutamiento, sin embargo, no hay que olvidar que esas solicitudes ayudarán posteriormente para cubrir otras vacantes. Es importante que el anuncio esté bien redactado y no caer en el error de que por atraer a más candidatos se haga alusión a oportunidades que no ofrece la empresa, ya que eso ayudará a crear una mala imagen de la Agencia. El Reclutamiento por Internet es por medio de una Página Electrónica, anunciando por este medio las vacantes que se tienen, y se pueden recibir datos de los Candidatos que se interesan en nuestra vacante.
- ◆ **AGENCIAS PÚBLICAS DE COLOCACIÓN:** En México, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social es la encargada del Servicio Nacional de Empleo, lo que hace que cada

Municipio de los Estados y cada Delegación del Distrito Federal tenga su Bolsa de Trabajo. En esta Fuente de Reclutamiento existe un problema, ya que este servicio con frecuencia no se le presta a las Agencias, ya que se considera la finalidad de lucro que persiguen las mismas. Aquí cabe mencionar que si bien es cierto, la Agencia cobrará honorarios por un Candidato contratado, también es cierto que lo "colocará", lo que indica que este Candidato tendrá trabajo y la Agencia ayudará a cumplir el objetivo de la bolsa de trabajo. Es importante hacer hincapié que no todas las bolsas de trabajo le niegan su apoyo a las Agencias de Colocación, por lo tanto, el trabajo de un "Consultor" es buscar a dichas bolsas de trabajo para que puedan contar con su ayuda en esta búsqueda. Una vez que se consigue dicho contacto, es vital mantenerlo. Esto se logra si los "Consultores" le avisan de las vacantes que se dan de baja, las personas que ya han contratado y por supuesto, dándole más vacantes. Otro apoyo importante que brindan las bolsas de trabajo son la organización de "Ferias de Empleo", a las cuáles se puede asistir y allegarse de una muy buena cantidad de solicitudes de Candidatos colocables.

◆ **AGENCIAS PRIVADAS DE COLOCACIÓN:** Dada la similitud del giro, es común que las Agencias de Colocación se conozcan y exista un tipo de relación entre éstas. Incluso existen "Asociaciones" que se forman con el fin de mantener en una misma línea la prestación de dicho servicio. Asimismo, también se forman los "Grupos de Intercambio" los cuáles son cada determinado tiempo y la finalidad que persiguen es promover a los candidatos que no se necesiten en esos momentos, asimismo, la Agencia puede pedir apoyo en determinados puestos vacantes que se tengan.

◆ **INSTITUCIONES EDUCATIVAS:** Por lo general, las instituciones educativas apoyan cuando se necesitan Candidatos jóvenes, sin experiencia y si se ofrece flexibilidad de horario. También las escuelas cuentan con una base de egresados que ya tienen experiencia,

la cuál también podemos consultar. Al igual que cualquier Fuente de Reclutamiento, es de vital importancia las buenas relaciones que deben existir entre la Agencia y la Institución Educativa.

◆ **RECOMENDACIONES DE LOS CANDIDATOS:** Esta puede ser otra fuente importante de Reclutamiento ya que si el candidato considera que así como la Agencia lo puede ayudar a él, también puede ayudar a sus familiares y amigos. Si lo que se quiere es aumentar la cartera de candidatos, es muy benéfico pedirle a cada Candidato una recomendación.

◆ **SOLICITUDES DE CANDIDATOS QUE LLEGAN SOLOS:** Hay muchos Candidatos que ven en la Agencia una forma aceptable para promoverse, por esta razón llegan solos a la Agencia. La publicidad que mantiene la Agencia, así como la buena imagen que se ha formado son factores importantes que ayudan a que los Candidatos vayan por su propia cuenta.

◆ **SINDICATOS:** Los sindicatos pueden ser una importante Fuente de Reclutamiento, cuando se solicitan desde obreros hasta mano de obra especializada. Incluso Profesionistas ya tiene su propio sindicato. Algunos sindicatos como el de los Electricistas, Editores, y de la Construcción cuentan con bolsa de trabajo a la cuál podemos dirigirnos para Reclutar Candidatos.

◆ **ASOCIACIONES PROFESIONALES:** En México existen Asociaciones de diversas profesiones como: Administradores, Contadores, Abogados, etc., las cuáles son de gran apoyo para encontrar profesionales actualizados.

➤ MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Con todas las incertidumbres implícitas del Reclutamiento Externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de la Agencia por localizar Candidatos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los Gerentes de las Agencias pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad de éxito al máximo. Lo anterior incluye calcular los Índices de Tolerancia, las Fuentes de Reclutamiento, Capacitación de los Consultores y la realización de Revisiones preliminares realistas de los Puestos.

◆ **ÍNDICE DE TOLERANCIA:** Los Índices de Tolerancia ayudan a definir cuáles Fuentes de Reclutamiento son más eficaces para atraer a Candidatos calificados para el puesto. De forma sencilla, un índice de tolerancia es el % de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del Proceso de Selección. Por ejemplo, si se obtuvieron 100 solicitudes de un anuncio de periódico y 19 solicitantes fueron invitados a una entrevista, el Índice de Tolerancia de esa fuente sería del 19% (19/100). Luego se puede calcular ese índice para cada etapa siguiente en el Proceso de Selección (por ejemplo, cuanto de los 19 entrevistados serán enviados a una entrevista en la empresa-cliente) lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia. Al comparar los Índices de Tolerancia de cada Fuente de Reclutamiento, es posible descubrir cuáles Fuentes de Reclutamiento Externo producen más Candidatos calificados.

◆ **CONSULTORES DE PERSONAL:** Los Gerentes de las Agencias se deben preocupar por contratar y capacitar Consultores Profesionales. Es fundamental que dichos Consultores comprendan bien las características requeridas por los puestos vacantes, como Conocimientos, Habilidades, Capacidades y Experiencia. Es importante recordar que los Consultores tienen influencia en la decisión de mandar o no un Candidato a entrevista.

Debido a que la mayoría de las veces pueden mejorar el atractivo de un puesto, o de la empresa a la cuál se enviará al candidato, los Consultores juegan un papel importantísimo e incluso decisivo al tratar de convencer al Candidato que la oferta de trabajo que se les está haciendo es muy buena. Con lo anterior se puede decir que los Consultores de Personal entusiastas y competentes ayudarán al éxito de un programa de Reclutamiento de una Agencia.

◆ **REVISIÓN PRELIMINAR REALISTA DEL PUESTO:** Otra forma en que las Agencias pueden elevar la eficacia de sus esfuerzos de Reclutamiento consiste en proporcionar a los Candidatos una revisión preliminar realista del puesto vacante. Ésta indica a los solicitantes todos los aspectos del puesto, incluyendo las facetas deseables e indeseables. Los Consultores que conocen las empresas para las cuáles trabajan saben perfectamente el ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades, por ejemplo, saben si se trabaja bajo presión, o que si el Jefe directo con el que trabajarán es una persona bastante exigente o en su defecto una persona con características indeseables. En el momento de tener un primer contacto con el Candidato será posible saber si es una persona que ha trabajado bajo presión, si es disciplinado o si ha tenido la necesidad de trabajar con jefes de características especiales. También se debe detectar si ese Candidato en determinado momento aguantaría el ambiente laboral de la empresa. Hay personas que ya tuvieron la experiencia y que comentan que les gustaría un ambiente tranquilo y sin presiones. Se ha comprobado que los Candidatos que reciben información verdadera respecto a un puesto tienen más probabilidad de permanecer en las empresas y tener éxito ya que se llevan menos sorpresas desagradables. Algunos resultados positivos de dicho análisis son:

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto
- Reduce la rotación voluntaria y

- Da expectativas realistas del puesto y de la empresa.

Sin embargo, al igual que otras técnicas de Recursos Humanos, las revisiones realistas deben personalizarse con base en las necesidades de la Agencia e incluir una presentación equilibrada de la información positiva y negativa del puesto.

3.2 SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Por lo general el Proceso de Reclutamiento proporciona un número de Candidatos cuyas calificaciones deben medirse en relación con los requerimientos del puesto. Selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Si bien es cierto, cuando una empresa contrata los servicios de una Agencia, ésta es responsable del Reclutamiento y de Seleccionar qué Candidatos pasarán a entrevista en la empresa, sin embargo, la persona que tomará la decisión final será el jefe directo del departamento en el que está la vacante.

CORRESPONDENCIA ENTRE PERSONAS Y PUESTOS: Los Consultores de Personal deben contar con información adecuada para basar su decisión. Con objeto de tomar buenas decisiones es fundamental contar con la información sobre los puestos a cubrir, conocer la relación entre vacantes y número de solicitantes y poseer la mayor cantidad de información sobre la vacante y las características de los Candidatos que han de cubrirla.

ANÁLISIS DE PUESTOS: Es el proceso mediante el cual se obtiene información a cerca de puestos, al definir sus tareas o actividades de trabajo. Al identificar estas funciones, los Consultores pueden utilizar métodos de Selección como Entrevistas, Recomendaciones, Pruebas Psicológicas y similares para medir el conocimiento de cada solicitante y correlacionarlos con las funciones del puesto y las necesidades de la empresa-cliente. Las investigaciones han

demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas mediante el Análisis de Puestos reduce la influencia de estereotipos racionales y de género y ayuda a los Consultores a diferenciar entre solicitantes que llenan los requerimientos y los que no. Comúnmente los Gerentes del área en donde está la vacante conocen bien los requerimientos en lo referente a las habilidades, exigencias físicas y demás factores del puesto. Los Consultores deberán mantener un enlace estrecho con estos Gerentes, de modo que puedan conocer a fondo el puesto y las funciones necesarias para desempeñarlo.

3.3 PROCESO DE SELECCIÓN

En la mayoría de las empresas la Selección es un Proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de dentro o de fuera de la Organización, o bien, se ven en la necesidad de pedir apoyo a las Agencias de Colocación u otro medio de Reclutamiento Externo.

En lo referente a las Agencias, el número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía dependiendo el tipo y nivel de puesto a cubrir. Los pasos que por lo general constituyen el Proceso de Selección aparecen en el cuadro siguiente. No todos los candidatos recorren todos los pasos, algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente.

1.-Entrevista previa de Selección

2.-Investigación Laboral

3.-Pruebas Técnicas y de Conocimientos

4.-Exámenes Psicométricos

5.-Propuesta de empleo a los Candidatos Pre-seleccionados

6.-Presentación de Candidatos

➤ **FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CANDIDATOS**

Se utilizan muchas fuentes de información para proporcionar una imagen tan confiable y válida como sea posible del éxito potencial de un solicitante para el puesto. Algunas de éstas son:

✎ **SOLICITUDES:** La mayoría de las Agencias diseñan su propio formato de solicitud, según la información que deseen. Se utilizan las solicitudes de empleo porque es un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los candidatos. La solicitud tiene varios propósitos:

- Dar información que permita decidir si un Candidato cumple con los requisitos mínimos de experiencia, escolaridad, edad, etc.
- Proporcionar al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante
- Recabar información para verificar referencias

Incluso si los solicitantes llegan con su curriculum vitae, es importante que llenen una solicitud en las primeras etapas de proceso. Asimismo, se les pide que firmen una declaración de que la información contenida en la solicitud es verídica, por lo que aceptan el derecho de la empresa a dar por terminada la relación laboral si se descubre información falsa.

✎ **INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES:** Cuando el Consultor queda convencido de que el Candidato está calificado para pasar al siguiente paso del proceso, se investiga la información sobre sus empleos anteriores y de ser necesario algunas referencias personales. Las comprobaciones por teléfono suelen ser una buena opción por que ahorran tiempo y permiten mayor sinceridad. En general, la información más confiable proviene de los Supervisores que la mayoría de las veces están en la mejor disposición de informar sobre los hábitos y desempeño de un Candidato. Asimismo, es muy útil que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en la que trabajó el Candidato corrobore por escrito la información relacionada con los puestos que ocupó, el sueldo que percibió, el motivo de su salida, etc.. Una verificación inadecuada de referencias puede contribuir a una alta rotación, robos y otros delitos.

✎ **EXAMEN MÉDICO:** El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque suele ser muy costoso. Generalmente, la empresa-cliente es la encargada de seleccionar a qué Candidatos van a aplicar dicho examen y el gasto corre por la cuenta del cliente.

IV INVESTIGACIÓN SOCIO-ECONÓMICA: Este tipo de Investigación es muy usada generalmente para personas que tendrán a su cargo el manejo de dinero o documentos importantes de la empresa. En esta Investigación se corrobora personalmente el domicilio en el que vive el Candidato, se conocen a los miembros de su familia, se pide documentación comprobatoria de la escolaridad, propiedad de la casa, y en general todo lo que sea necesario para comprobar que lo que dijo en su solicitud es cierto. Comúnmente esta Investigación tiene un costo adicional para la empresa-cliente.

3.4 PRUEBAS DE SELECCIÓN

Antes era frecuente que las empresas dependieran sólo de la entrevista para cuantificar o pronosticar las habilidades y capacidades de los Candidatos a un puesto, hoy en día es posible predecir o medir con mayor precisión por medio de Pruebas de Selección. Generalmente las Agencias cuentan con personal calificado para la aplicación de dichas Pruebas.

NATURALEZA DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN: Una Prueba de Selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamientos que se utiliza para evaluar el conocimiento, habilidades y otras características de un individuo en relación a otros.

CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN: Las Pruebas de Selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos. Las PRUEBAS DE APTITUDES miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las PRUEBAS DE CONOCIMIENTO, miden lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

PRUEBAS DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS: Las pruebas de habilidades cognitivas miden las capacidades mentales como inteligencia en general, comunicación oral, manipulación de números y razonamientos.

INVENTARIO DE PERSONALIDAD E INTERESES: Las pruebas de personalidad miden las características de disposición como: Extroversión, curiosidad y formalidad.

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO DEL PUESTO: Es un tipo de prueba de conocimientos diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.

PRUEBAS A TRAVÉS DE CASOS: Estas pruebas exigen que el Candidato realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluye las principales funciones del puesto; así las pruebas se consideran válidas en su contenido.

3.5 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de selección de candidatos. Sin embargo, la entrevista puede estar llena de problemas de subjetividad y prejuicios personales, especialmente en el caso de las Agencias, ya que si el Consultor considera que a su juicio dicho candidato no califica para el puesto vacante, no lo pasará a entrevista a la empresa-cliente y el candidato perderá inmediatamente la posibilidad de competir por el puesto vacante.

- **MÉTODOS DE ENTREVISTA:** Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y

sentimientos de un Candidato. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador.

+ **ENTREVISTA NO DIRIGIDA:** En la entrevista no dirigida, el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Éste tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como “hábleme más de su experiencia en su último trabajo” y permite que el Candidato se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. El entrevistador utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda según sus necesidades.

+ **ENTREVISTA ESTRUCTURADA:** La entrevista estructurada contiene una serie de preguntas (con base en el Análisis de Puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del Candidato. Brinda una base más consistente para evaluar a los Candidatos al puesto y por consecuencia para la toma de decisiones.

✓ **LINEAMIENTOS PARA LOS ENTREVISTADORES DE EMPLEO**

La Agencia debe tener una considerable cautela en la Selección de los Consultores de Personal. Entre las cualidades deseables se encuentra la humildad, capacidad para pensar con objetividad, no hablar en exceso, no tener prejuicios ni opiniones extremas, madurez, serenidad y ser sumamente organizados. Dada la importancia de la diversidad de la fuerza laboral, es deseable tener experiencia en relaciones con personas de antecedentes diversos. Es muy recomendable dar un programa de capacitación continua a los Consultores.

A continuación se presenta una lista de reglas básicas para las entrevistas de Selección comúnmente aceptadas y apoyadas por los descubrimientos de algunas investigaciones:

- a) Establecer un plan de entrevista
- b) Establecer y conservar la empatía
- c) Escuchar de manera activa

- d) Prestar atención al lenguaje no verbal
- e) Proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible
- f) Utilizar las preguntas con eficacia
- g) Separar los hechos de las suposiciones
- h) Reconocer prejuicios y estereotipos
- i) Controlar el curso de la entrevista
- j) Estandarizar las preguntas planteadas

3.6 TOMA DE DECISIÓN

Si bien todos los pasos del proceso son importantes, el más importante es la decisión de mandar a un Candidato a la entrevista en la empresa-cliente.

Existen diferentes enfoques que ayudan al Consultor en la toma de decisión:

- ✓ **ENFOQUE CLÍNICO:** En el enfoque clínico para la toma de decisiones, quienes deciden en la Selección, revisan todos los datos de los participantes. Después con base en su conocimiento de la empresa-cliente, del puesto y del tipo de Candidatos que han tenido éxito en puestos y empresas similares, llegan a una decisión. A menudo diversos Consultores llegan a decisiones distintas respecto a cada Candidato cuando utilizan este enfoque, por que cada uno asigna pesos específicos diferentes a las fortalezas y debilidades del Candidato.
- ✓ **ENFOQUE ESTADÍSTICO:** En comparación con el enfoque clínico, el enfoque estadístico para la toma de decisiones es más objetiva. Supone identificar los aspectos de pronóstico más válidos y ponderarlos mediante métodos estadísticos. Los datos cuantificados como clasificaciones de entrevista, pruebas y demás procedimientos se

combinan después de acuerdo con el valor ponderado. Se seleccionan a las personas con puntuaciones combinadas más elevadas. Una comparación del enfoque clínico con el estadístico en una amplia variedad de situaciones ha demostrado que el último es superior. Si bien esta superioridad ha sido reconocida, el enfoque clínico continúa siendo el de uso más común.

DECISIÓN FINAL

Después de la selección preliminar en la Agencia, los candidatos son presentados en la empresa-cliente. Allí son entrevistados, en ocasiones por personal del Departamento de Recursos Humanos y en ocasiones directamente por el que será su jefe inmediato, quienes suelen tomar la decisión final.

CAPÍTULO 4

SELECCIÓN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS S.A. DE C.V. Y SU NECESIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



SELECCIÓN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS S. A. DE C. V. Y SU NECESIDAD DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1 Antecedentes de la empresa

Grupo SELPROF (Selección Profesional de Recursos Humanos) es una empresa de Consultoría Empresarial dedicada, desde hace 26 años a brindar el servicio de Reclutamiento y Selección de Personal para sus empresas-cliente.

Selección Profesional de Recursos Humanos fue una de las primeras Agencias de Colocación que se constituyeron en México, teniendo desde ese entonces presencia en el mercado como una Agencia seria y confiable.

Inicialmente se formó como una empresa de tipo familiar, con el paso del tiempo y detectando las necesidades de sus clientes se fue conformando como una micro empresa, con actividades más formales y con una estructura más compleja.

SELPROF llegó a contar con tres sucursales y una matriz, desde la cuál se Controlaba, Dirigía y Administraba todo el funcionamiento de la Agencia.

Tuvo bajo su responsabilidad atender a más de 100 clientes activos, para los cuáles trabajaba ofreciendo servicios de: Reclutamiento, Evaluación y Selección de Personal, Aplicación de Pruebas Psicométricas e Investigaciones Laborales.

Contó con una Nómina de 45 trabajadores entre los que estaban: La Dirección General, Un Gerente de Sucursal, un Contador General, un Subcontador en cada sucursal, Consultores de Personal dependiendo las necesidades que cada sucursal, Un Encargado de Ventas, una Psicóloga encargada de aplicar exámenes, Secretarías y dos mensajeros.

Los lineamientos que se seguían en SELRPOF eran:

OBJETIVO

“Proporcionar a las empresas-cliente un servicio de CALIDAD Y RAPIDEZ en el servicio de Reclutamiento y Selección de Personal”

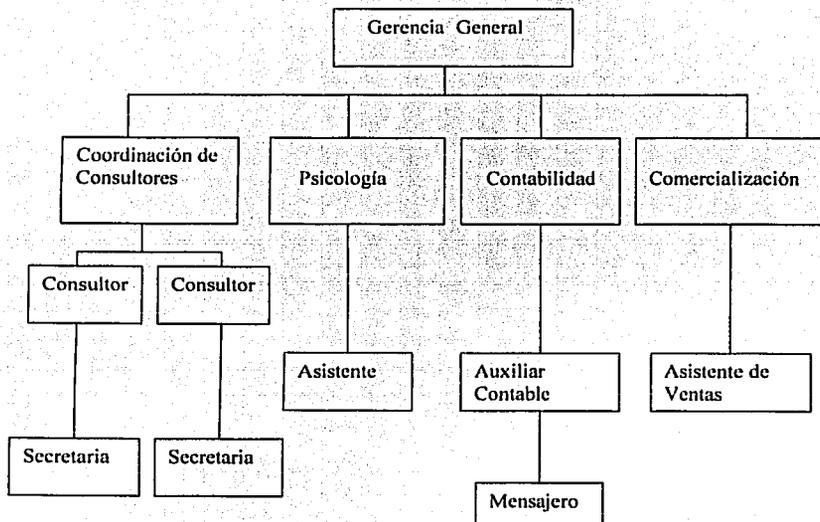
MISIÓN:

“Brindar el Servicio de Reclutamiento y Selección de Personal en un TIEMPO ACCEPTABLE y con la CALIDAD que los clientes demanden”.

Un problema económico de 1985 provocó que SELPROF cerrará sus sucursales y únicamente quedara la casa matriz en funcionamiento. Lo anterior obligó a reducir notablemente sus actividades, así como provocó la pérdida de más de ¼ partes de sus clientes al no poderlos atender. Cabe mencionar que, a pesar de haberse visto obligada a reducir sus actividades, SELPROF no ha dejado de cumplir el objetivo principal de la Agencia, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Como se acaba de mencionar, SELPROF solamente cuenta con la Matriz, la cuál está conformada por un total de 13 puestos. Su Organigrama es el siguiente:



Las principales funciones que se desempeñan en los departamentos mencionados son:

+ **GERENCIA GENERAL:** Administra, Coordina, Dirige y Controla todos los Recursos disponibles con los que cuenta la Agencia. Supervisa a todo el personal subordinado. Tiene a su cargo el área de: Coordinación de Consultores, Psicología, Contabilidad y Comercialización. Reporta directamente al dueño de la Agencia.

+ **COORDINACIÓN DE CONSULTORES:** Coordina las funciones que desempeñan los Consultores de Personal. Distribuye las vacantes y Dirige a los Consultores. Calcula las comisiones de los Consultores a los cuáles tiene bajo su responsabilidad. Reporta a la Gerencia General.

+ **PSICOLOGÍA:** Es el Departamento encargado de la Aplicación, Evaluación y Entrega de Resultados de los exámenes Psicométricos. Cuenta con el apoyo de una Asistente. Reporta a la Gerencia General.

+ **CONTABILIDAD:** Este Departamento es el encargado de llevar el Control de la situación Financiera de la Agencia. Elabora Estados Financieros, Relaciones con Dependencias Gubernamentales, Facturación, Cobranza y Nóminas. Cuenta con el apoyo de un Auxiliar Contable. Coordina de forma indirecta las labores del Mensajero. Reporta a la Gerencia General.

+ **COMERCIALIZACIÓN:** Es el Departamento encargado de realizar la Venta de los servicios que ofrece la Agencia. Desarrolla y Coordina programas de Telemarketing, Visita

a empresas, Atención y Servicio al cliente, así como las Relaciones Públicas de la Agencia. Cuenta con el apoyo de una Asistente de Ventas. Reporta a la Gerencia General.

+ **CONSULTOR:** Es el encargado del Reclutamiento, Evaluación y Selección de Candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes en las empresas-cliente. Tiene la responsabilidad de aplicar Pruebas Técnicas y de Conocimientos y realizar Investigaciones Laborales. Cuenta con el apoyo de una secretaria. Reporta al Coordinador de Consultores.

Como se ha mencionado, SELPROF fue una Agencia de reconocido prestigio y amplia cartera de clientes, actualmente cuenta con un Organigrama muy pequeño, las Funciones no están bien definidas y no hay Manuales ni Políticas que guíen a la empresa. Su cartera actual es de 30 clientes.

Como ya se ha notado, la función principal de la Agencia es el Reclutamiento y la Selección adecuada para recuperar poco a poco el terreno que perdió cuando se vio en la necesidad de cerrar sus sucursales. Hoy en día no tiene planes de buscar un financiamiento que le permita poder hacer crecer a la empresa, sin embargo, si se considera atacar la principal función de la Agencia, y si esto se logra con los Recursos con los que cuenta actualmente, es posible pensar en recuperar algo de lo que perdió.

Es por esta razón que se presenta un Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que es importante atacar esta área que realiza la función principal de la Agencia.

No se puede perder de vista que será necesario ir reestructurando la empresa, crear más Manuales Administrativos y Políticas que guíen acciones, lo cuál podrá ayudar a crear poco a poco una empresa más competitiva.

CAPÍTULO 5

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS EN LA AGENCIA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL "SELECCIÓN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS S.A. DE C.V."





**SELECCIÓN PROFESIONAL
DE RECURSOS HUMANOS S. A. DE C. V.**

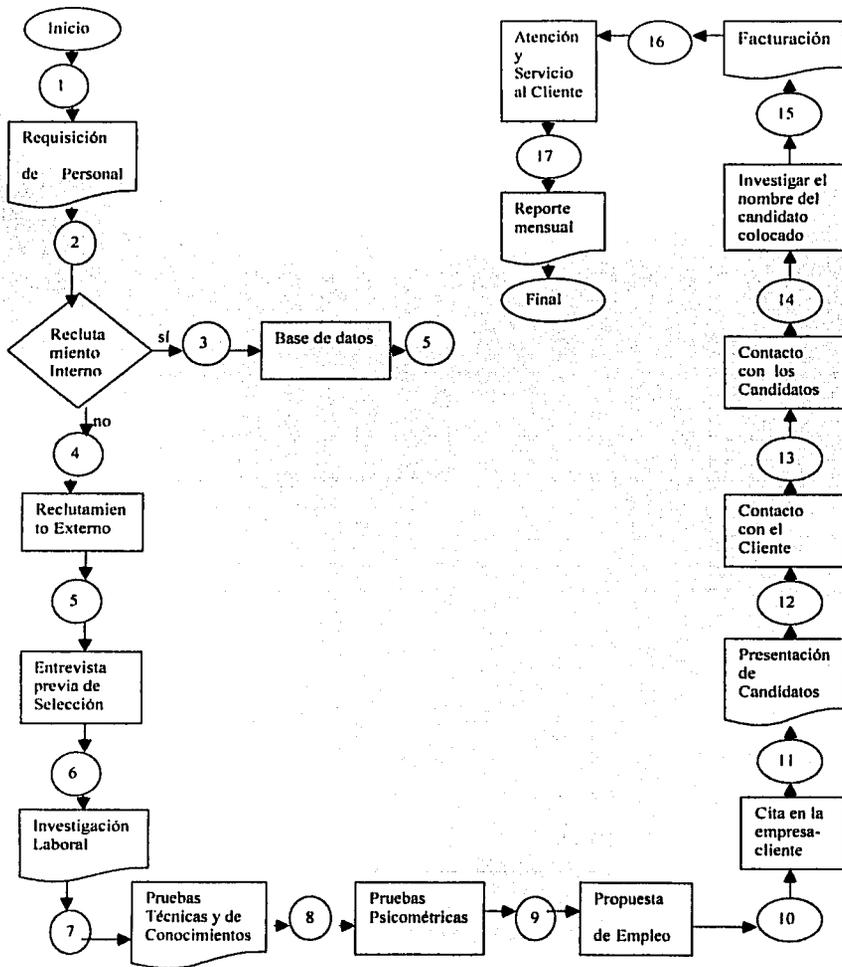
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS**



**SELECCIÓN PROFESIONAL
DE RECURSOS HUMANOS S. A. DE C. V.**

5.1 DIAGRAMAS





5.2 TEXTO

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

El Consultor de Personal es el responsable de llevar a cabo todo el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos, y para lograr dar un servicio de Calidad y Rapidez se deberá seguir paso a paso el proceso del presente Manual de Procedimientos.

El Consultor de Personal es el principal apoyo de la Agencia en cuanto a la imagen y calidad del servicio que ésta ofrece, ayudando en todo momento a "Colocar al Candidato adecuado, en el momento adecuado, en la empresa indicada".

El Consultor de Personal deberá estar consciente en todo momento que la atención y el servicio hacia los Candidatos es tan primordial y tan importante como el servicio que se le da a las empresas-cliente, y consciente de esto, deberá poner todo su esfuerzo para tratar con amabilidad, respeto y honestidad a todos los Candidatos en todo momento.

El Objetivo que pretende este Manual de Procedimientos es: Guiar al Consultor de Personal en todo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos, para lo cuál, se definen las Políticas a seguir en cada paso del Proceso, sirviendo en todo momento como base y apoyo para hacer más rápido, efectivo y de calidad el servicio que brinda esta Agencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre del Proceso: Requisición de Personal	Número del Proceso: 1	Sustituye a:		

Es responsabilidad del Consultor contar con una Requisición de Personal, la cual le facilitará el Proceso de Reclutamiento y Selección.

Es la empresa-cliente quién debe proporcionar el perfil del personal que necesita, para lo cual, el Consultor debe llenar correctamente la Requisición de Personal que se anexa en la forma 1.

La Requisición de Personal podrá ser llenada con los datos que proporcione el cliente, el cual podrá hacerlo vía fax, e-mail o incluso por teléfono.

Para este primer paso del proceso se deberá seguir la siguiente política:

"Por ningún motivo, el Consultor podrá realizar el siguiente paso del proceso sin que exista una Requisición de Personal debidamente llenada".

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 1 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Reclutamiento de Candidatos	Número del Proceso: 2	Sustituye a:		

En este paso del proceso, se procede a realizar el Reclutamiento de Candidatos idóneos a cubrir el puesto vacante de nuestra empresa-cliente.
Es responsabilidad del Consultor de Personal realizar dicho reclutamiento, quedando en total libertad de utilizar la fuente de reclutamiento que más le convenga, respetando la política que a continuación se menciona:

“ Se realizará un reclutamiento interno con la finalidad de encontrar Candidatos a cubrir el puesto vacante. En caso de no encontrar Candidatos idóneos o suficientes para la vacante se procede a realizar un reclutamiento externo “

RECLUTAMIENTO INTERNO: El Consultor deberá revisar la base de datos de Candidatos existentes en la Agencia, para lo cual deberá seguir el siguiente proceso:

- 1.- Búsqueda de Candidatos en la base de datos de la Agencia que cubran el perfil de la vacante.
- 2.- En caso de encontrarlos, se procede a realizar llamadas telefónicas con la finalidad de enterar al Candidato de la vacante existente.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 2 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Reclutamiento de Candidatos	Número del Proceso: 2	Sustituye a:		

- 3.- Si al Candidato le interesa la oferta de trabajo se le citará a una entrevista previa.
- 4.- En caso de que los Candidatos que contactemos de nuestra base de datos no sea suficiente, se procede a realizar el reclutamiento externo.

Dentro del expediente de cada Candidato de la base de datos de la Agencia va una hoja de control la cual sirve para llevar una relación de las propuestas que se le van haciendo al Candidato durante el tiempo que se le promueva en la Agencia. Esta hoja sirve de gran apoyo al Consultor ya que sabrá a que empresas se le ha promoviendo a cada Candidato, la razón por la que en determinado momento no acepta alguna oferta de trabajo (sueldo, distancia, empresa), etc.. Se anexa la forma 2 para que el Consultor la conozca y utilice cuando realice el reclutamiento externo.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 3 / 19
Elaboró: _____ Isabel Pablo M.	Revisó: _____ Eduardo Sánchez H.	Autorizó: _____ Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Reclutamiento de Candidatos	Número del Proceso: 2	Sustituye a:		

RECLUTAMIENTO EXTERNO: Para llevar a cabo dicho reclutamiento se deberá seguir el siguiente proceso:

- 1.- El Consultor podrá escoger 5 fuentes de reclutamiento externo, como: Anuncios en el periódico, Apoyo de las bolsas de Trabajo Estatales, Reclutamiento en escuelas, Intercambio de cartera, Apoyo de las Asociaciones y Cámaras, etc..
- 2.- Queda a juicio del Consultor escoger la fuente de reclutamiento que considere pertinente, siguiendo la siguiente política con respecto al anuncio del periódico:

" Para un puesto se autorizarán como máximo 3 anuncios en el periódico. Se podrá pedir autorización para un desplegado en caso de que la vacante lo amerite, ya sea por que se trate de altos puestos ejecutivos o por la cantidad de trabajadores que solicite la empresa cliente (por ejemplo 10 almacenistas)".

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 4 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Reclutamiento de Candidatos	Número del Proceso: 2	Sustituye a:		

- 4.- En todo momento de este proceso se dará todo el apoyo, tanto técnico como económico para que el Consultor realice dicho reclutamiento. Por ejemplo, si es necesario ir a Juntas de Intercambio, Reclutamientos Masivos, Ferias de Empleo, Congresos, etc..
- 5.- El Consultor deberá llevar un control de los Candidatos que lleguen por los diferentes tipos de fuente externa a fin de determinar la eficacia de cada uno de ellos. Se anexa la forma 3 para este fin.
- 6.- El Consultor deberá realizar una entrevista previa con la finalidad de saber si el Candidato llena por lo menos un 80% del perfil de la vacante. En caso de que cubra este requisito el Candidato podrá pasar al siguiente paso del proceso. Si el Candidato no cubre este requisito, el Consultor le deberá explicar el porqué no es posible que pase a otras entrevistas y si el Candidato está de acuerdo se quedarán sus datos en la base de la Agencia con la finalidad de promoverlo para otras vacantes.
- 7.- Se deberá anexar a cada expediente de los Candidatos que lleguen por fuente externa la forma 2 debidamente llenada.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 5 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Entrevista
previa de Selección

Número del Proceso: 3

Sustituye a:

Todos los Candidatos, independientemente de la fuente por la que fueron contactados, pasarán a una Entrevista previa de Selección con un Consultor de Personal.

En dicha entrevista se le dará al Candidato los datos suficientes para saber si a éste le interesa la oferta de trabajo. En ningún caso se le dará el nombre de la empresa-cliente. Los datos que se autoriza a dar en este paso del proceso son: Giro de la empresa, ubicación (solamente municipio o delegación), tamaño de la empresa, origen de su capital, sueldo ofrecido y prestaciones.

Para este paso del proceso se deberán seguir las siguientes políticas:

“ Ningún Candidato podrá ser enviado a alguna empresa-cliente sin que haya pasado a una Entrevista previa de Selección en la Agencia ”.

“ Por ningún motivo, en esta fase del proceso se le dará el nombre de la empresa-cliente a ningún Candidato ”.

Sección: Texto

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 6 / 19

Elaboró:

Isabel Pablo M.

Revisó:

Eduardo Sánchez H.

Autorizó:

Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Investigación Laboral	Número del Proceso: 4	Sustituye a:		

Si el Candidato que se pretende presentar a la empresa-cliente proviene de una fuente interna de reclutamiento, es posible que en su expediente tenga incluida su Investigación Laboral, pero también puede ser que por diversas razones no se le haya realizado dicha Investigación, si este es el caso, el Consultor deberá proceder a realizarla.

A todos los Candidatos que lleguen por fuente externa de reclutamiento y que ya hayan sido pre-seleccionados, el Consultor deberá realizar la Investigación Laboral.

La Investigación Laboral deberá realizarse de sus dos últimos empleos o en determinado caso, de los últimos 5 años de su vida laboral.

Para tal efecto, el Consultor deberá utilizar la forma 4, la cual deberá ser enviada vía fax a la empresa en la que trabajó el Candidato y se pedirá que sea contestada, firmada y sellada por el que fue su jefe directo y por el responsable de Recursos Humanos.

NOTA: Por razones de rapidez en la información solicitada, se autoriza que el Consultor llene la forma 4 con respuestas que le den vía telefónica, haciéndole hincapié al cliente la razón y la forma en la que fue investigado el Candidato y si el cliente desea que la investigación sea más formal, el Consultor deberá realizarla en la forma antes mencionada, indicándole al cliente el tiempo que se necesitará para tener lista dicha información.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 7 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre del Proceso: Investigación Laboral	Número del Proceso: 4	Sustituye a:

Para este paso del proceso se deberá seguir la siguiente política:

"Por ningún motivo se podrá enviar a un Candidato sin su Investigación Laboral, con la salvedad de que si dicha Investigación se complica, se podrá hablar con el cliente y si éste pide que se le envíe así, se podrán mandar a los Candidatos, bajo responsabilidad del cliente. El Consultor queda con la responsabilidad de que inmediatamente que tenga lista la Investigación se le enviará al cliente".

El Consultor deberá conservar el original de la Investigación Laboral, la cual se anexará al expediente del Candidato y se conservará en el archivo de la Agencia. Al cliente se le enviará, en sobre cerrado y confidencial, una copia de la Investigación Laboral, pero por ningún motivo podrá enviarse el original, ya que éste pertenece al expediente del Candidato.

En caso de que el Consultor tenga dudas con respecto a la información que se le proporcionó en la Investigación Laboral, queda en completa libertad de decidir si promueve al Candidato o no. Lo anterior aplica en cualquier paso del proceso ya que el Consultor es el responsable de mandar candidatos confiables a la empresa-cliente.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 8 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Pruebas Técnicas y de Conocimientos	Número del Proceso: 5	Sustituye a:		

Estas pruebas las aplicará y calificará el Consultor de Personal, en caso de que la empresa-cliente las requiera.

En este paso del proceso, el Consultor podrá auxiliarse de su secretaria para la aplicación de dichas pruebas, sin embargo, es responsabilidad del Consultor calificar correctamente las pruebas y decidir si el Candidato pasa al siguiente paso del proceso.

Generalmente son puestos específicos los que requieren estas pruebas y es la empresa-cliente la que decide si quiere que se le apliquen o no. Esta especificación viene implícita en la Requisición de Personal, en caso de no especificar alguna aplicación de la prueba, se puede pasar al siguiente paso del proceso.

Se anexa en este Manual las pruebas con los que cuenta la Agencia, así como la forma correcta de resolverlos, para que el Consultor pueda calificarlos. Entre estas pruebas se encuentran:

FORMA 5: Secretarial-español (redacción)

FORMA 6: Secretarial-bilingüe (traducción)

FORMA 7: Ortografía

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 9 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Pruebas Técnicas y de Conocimientos	Número del Proceso: 5	Sustituye a:		

FORMA 8: Habilidades numéricas

Las pruebas que se apliquen a los Candidatos serán propiedad de la Agencia. Si el cliente requiere dichas pruebas se le podrán enviar copia de éstas, pero por ningún motivo se le enviarán las originales ya que se deberán archivar en el expediente del Candidato.

En base a los resultados de las pruebas, el Consultor queda en libertad de decidir si envía o no al Candidato, ya que éste es responsable del mandar candidatos calificados para el puesto.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 10 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Exámenes psicométricos	Número del Proceso: 6	Sustituye a:		

En caso de que la empresa-cliente desee la aplicación de exámenes psicométricos, el Consultor es el encargado de coordinarlos con la Psicóloga encargada de la aplicación y evaluación de los exámenes.

Si el cliente no desea la aplicación de exámenes psicométricos, se podrá pasar al siguiente paso de procedimiento.

En caso de que los resultados de los exámenes tarde más tiempo de lo previsto, el Consultor hablará con el cliente para comentar que los resultados están en proceso y saber si le interesa entrevistar al Candidato antes de los resultados de los exámenes.

Para este paso del proceso se deberá seguir la siguiente política:

"En caso de que el cliente desee exámenes psicométricos, no se podrá enviar a ningún Candidato sin que se le hayan aplicado. Si el cliente lo desea, podrá pasar el Candidato a entrevista sin los resultados de los exámenes, pero no sin que haya asistido a realizar dichos exámenes".

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 11 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Propuesta de empleo a los Candidatos pre-seleccionados	Número del Proceso: 7	Sustituye a:		

En este paso del proceso, el Consultor hará una propuesta formal a los Candidatos que cubran el perfil de la vacante, que no hayan tenido ningún problema con su Investigación Laboral y que hayan salido bien en sus Pruebas y Exámenes en caso de que se les hubiesen aplicado.

Es en este punto en donde se le habla al Candidato más a fondo de la vacante, de las obligaciones del puesto, a quién le reporta y el nombre y la dirección exacta de la empresa.

En caso de que el Candidato siga interesado en la propuesta de empleo, se pasará al siguiente paso del proceso.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 12 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Cita con la empresa-cliente	Número del Proceso: 8	Sustituye a:		

Una vez que el Candidato está calificado para pasar a una entrevista en la empresa-cliente, es el Consultor de Personal el responsable de coordinarlas.

Por razones de costo y rapidez, el Consultor está autorizado a enviar como máximo 4 candidatos para cada puesto vacante, los cuales, irán previamente seleccionados como candidatos que cubren como mínimo un 90% del perfil que proporciona la empresa-cliente.

En caso de que el cliente desee ver más candidatos, el Consultor deberá justificar dicha decisión y el Coordinador de Consultores estará en todo momento enterado de las razones por las cuales los 4 candidatos enviados no cumplieron con las expectativas del cliente.

El Consultor utilizará la forma 9 para llevar un control de los candidatos enviados.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 13 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Presentación de Candidatos	Número del Proceso: 9	Sustituye a:		

Para presentar a los Candidatos en la empresa-cliente, el Consultor deberá utilizar el machote 10.
Para este paso del proceso, se deberá seguir la siguiente política:

"Por ningún motivo, los Candidatos podrán ser enviados a entrevista sin una Carta de Presentación, firmada por el Consultor que envía al Candidato".

El Consultor deberá hacer la Carta de Presentación en original y copia. El original deberá ser enviado a la empresa-cliente junto con la solicitud del Candidato en sobre cerrado. La copia de la Carta de Presentación y otra copia de la solicitud del Candidato formarán parte del expediente del Candidato que deberá ser conservado en la Agencia. En dicho expediente se anexarán también: Su Investigación Laboral, las Pruebas Técnicas y los Exámenes Psicométricos que se le hayan aplicado, así como una copia de la forma 2 para ser llenada conforme se promueva al Candidato.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 14 / 19
Elaboró: _____ Isabel Pablo M.	Revisó: _____ Eduardo Sánchez H.	Autorizó: _____ Adriana Guerrero Z.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre del Proceso: Contactar al cliente	Número del Proceso: 10	Sustituye a:		

Después de que hayan pasado como máximo 48 horas de la cita de los Candidatos, el Consultor deberá ponerse en contacto con la empresa-cliente a fin dar seguimiento al proceso de reclutamiento.

El Consultor podrá utilizar la Forma 9 para llevar este control.

El Consultor deberá dar seguimiento al proceso, hasta saber el nombre del Candidato seleccionado.

En este paso del proceso se deberá seguir la siguiente política:

"No deberán pasar más de 48 horas para que el Consultor se ponga en contacto con el cliente para darle seguimiento al proceso de Reclutamiento y Selección"

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 15 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Contactar a los Candidatos enviados	Número del Proceso: 11	Sustituye a:		

Al igual que con los clientes, el Consultor deberá llevar un seguimiento con los Candidatos que envió a la empresa-cliente a fin de conocer su impresión con respecto a la empresa, el puesto, el sueldo ofrecido y así saber si el Candidato se interesó con la oferta de trabajo.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 16 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre del Proceso: Facturación	Número del Proceso: 12	Sustituye a:		

Una vez que el Consultor conoce el nombre del Candidato seleccionado, se pondrá en contacto con éste para indicarle el día en que iniciará sus labores en la empresa-cliente.

Ya que el Consultor compruebe que efectivamente el Candidato se presentó a trabajar, se procede a realizar la facturación. Para tal efecto se utilizará la Forma 11 y se pasará al departamento de Contabilidad.

Adjunto a la Forma 11 se deberá enviar a dicho Departamento la Requisición de Personal del puesto que se factura y el expediente del Candidato (Solicitud de empleo, Investigación Laboral, Exámenes y Pruebas aplicadas y Carta de presentación).

Una vez que se realiza la factura, el encargado de este Departamento le entregará al Consultor una copia de la factura realizada así como el expediente completo del Candidato.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 17 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Atención y Servicio al Cliente	Número del Proceso: 13	Sustituye a:		

Una vez que se ha realizado la "Colocación" del Candidato en la empresa-cliente, el Consultor deberá dar un seguimiento para conocer en todo momento el funcionamiento de dicho Candidato en la empresa-cliente.

Principalmente se dará dicho seguimiento para llevar el control de la Garantía que la Agencia ofrece a sus clientes, para tal efecto el Consultor deberá utilizar la forma 12.

Si el Candidato sale dentro del periodo de Garantía, el Consultor tiene la obligación de realizar por una sola vez la Sustitución del Candidato que Colocó, para lo cual deberá repetir del proceso 2 hasta el proceso 11 de este Manual de Procedimientos.

Así como se lleva un control sobre la Garantía del Candidato que se Colocó, el Consultor debe dar en todo momento una Atención y un Servicio al Cliente, tratando de adelantarse a las necesidades de éste para lograr dar un Servicio de Calidad y Rapidez.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 18 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
 SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre del Proceso: Reporte mensual	Número del Proceso: 14	Sustituye a:		

Cada día último de mes, el Consultor de Personal deberá entregar al Coordinador de Consultores la Forma 13 debidamente llenada , la cual servirá como reporte de eficiencia y ayudará para el cálculo de comisiones.

Junto con esta forma, el Consultor también entregará las Forma 2,3,5 y 7, las cuáles se le devolverán a más tardar en los siguientes 3 días hábiles para que el Consultor se quede con ellas y le sirvan para posibles aclaraciones.

Sección: Texto	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 19 / 19
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

5.3 FORMAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre de la Forma: Requisición de Personal	Número de la Forma: 1	Sustituye a:		

Nombre del Puesto: _____ Sueldo ofrecido: _____

Nombre de la Empresa: _____

Giro: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Nombre y Puesto de la persona que solicita el servicio: _____

Día y hora de las entrevistas: _____

Especificaciones del puesto: _____

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Características específicas: _____

Pruebas técnicas y de conocimiento: _____

Exámenes psicométricos: _____

Prestaciones: _____

Días y horario de trabajo: _____

Consultor que recibió el pedido: _____

Fecha: _____

Sección: Formas	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 1 / 16
Elaboró: Isabel Pablo M.	Revisó: Eduardo Sánchez H.	Autorizó: Adriana Guerrero Z.



**SELECCIÓN PROFESIONAL
DE RECURSOS HUMANOS S. A DE C. V.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la forma: Control de Reclutamiento Interno				Número de la Forma: 2		Sustituye a:	
Información básica				Respuesta			
Fecha	Puesto ofrecido	Empresa	Sueldo	Positiva	Negativa	Comentarios	
Sección: Forma:		Fecha de edición: Mayo 31, 2001			Número de página: 2 / 16		
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>		Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>			Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>		

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Control de Reclutamiento Externo

Número de la forma: 3

Sustituye a:

Fuente de reclutamiento: _____

Fecha en que se dio de alta la vacante: _____

Nombre del Candidato:	Puesto:	Resultado		Comentarios
		Positivo	Negativo	
Sección: Formas	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 3 / 16		
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre de la Forma: Investigación Laboral	Número de la Forma: 4	Sustituye a:
Nombre del Investigado: _____ Fecha: _____ Nombre de la Empresa: _____ Dirección y teléfono: _____		
INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____ Motivo de salida: _____ Último sueldo: _____ Comentarios: _____		
Nombre y puesto de la que proporcionó la información: _____		
Información proporcionada por el jefe directo: _____		
Información que proporciona: _____		
Firma: _____		
Nombre y Puesto del Investigador: _____		
Firma: _____		
Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de páginas: 4 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas:
Secretaría-Español
Redacción de circular

Número de la forma: 5

Sustituye a:

Fecha: 23 de marzo del 2001

De: Jefe de Personal

A: Encargados de Sección

OBJETO: Cambio de horario de trabajo

A fin de ajustar nuestro horario por la orden del Gerente de Producción, le ruego que elabore una propuesta de turnos para su Sección, y que me la haga llegar antes de mañana, a las 6 de la tarde.

Una vez que firma de enterado, por favor, hacer circular este comunicado en el orden establecido.

El Jefe de Personal,

Lic. Alfredo Guzmán

Enterados:

Sección A

Sección B

Sección C

Sección: Formas

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 5 / 16

Elaboró: Isabel Pablo M.

Revisó: Eduardo Sánchez H.

Autorizó: Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas:
Secretaria-Bilingüe
Traducción

Número de la Forma: 6

Sustituye a:

JAVIER FERNÁNDEZ GARCÍA

SUMMARY

A successful Human Resource career of more than 20 years with increasing responsibilities and accomplishments. Working in large financial institutions. Demonstrated abilities with proven results in the following areas:

- Human Resource Development
- Project Management
- Strategic Planning
- Negotiation
- Acquisitions Mergers
- Team Builder
- Agent of Change

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Operational Director of Human Resource

Operated the corporate administration of Human Resources for 41,000 employees in the group. In charge of payroll, fiscal obligations, structure control, medical services for 89,000 people, project development, benefits, control of Human Resources operations in the province. In charge in all the country of operations, compensations and benefits, which represented 600 million dollars annually, with an infrastructure of 240 employees in my charge.

Sección : Forma

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 6 / 16

Elaboró:

Isabel Pablo M.

Revisó:

Eduardo Sánchez H.

Autorizó:

Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas: Secretaria-Bilingüe Traducción	Número de la Forma: 6	Sustituye a:		

Assistant Director of Cafeteria

Administered and controlled the employee Cafeterias in the institutional buildings offering 8,000 meals daily. Managed a team of 230 employees who provided this service, controlling the administrative areas, costs, operations, production, quality control, supplier negotiations and service suppliers.

Director of Human Resource for the Province and Integration

Managed employee selection, contracts, recruiting, structure control, administration of Human Resource for the bank, in the interior of the country.

EDUCATION

IPADE

High Business Management

Tecnológico de Monterrey

Strategic Leadership for the Administration of Labour Relations

Faculty of Accounting and Business Administration

Bachelors Degree in Accounting

ADDITIONAL STUDIES

Specialisation in Industrial Relations

Problem Analysis and Decision Making

Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 7 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez II.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas: Secretaría-Bilingüe Traducción	Número de la Forma: 6	Sustituye a:		

JAVIER HERNÁNDEZ GARCÍA

RESUMEN

Una carrera ascendente en el área de Recurso Humanos de más de 20 años con un incremento en las responsabilidades y metas logradas. Trabajando en importantes Instituciones Financieras y sus Compañías Filiales. Demostrando habilidades con resultados probados en las siguientes áreas:

- Desarrollo de Recursos Humanos
- Manejo de Proyectos
- Planeación Estratégica
- Negociación
- Fusiones de Empresas
- Integración de Equipos
- Agente de Cambio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Director De Operación de Recursos Humanos

Administré la Operación de Recursos Humanos a nivel Corporativo para 41,000 empleados del Grupo, atendiendo las áreas de Nóminas, Obligaciones Fiscales, Control de Estructuras, Servicios Médicos , Desarrollo de Proyectos, Prestaciones y el Control de la Operación en el Interior. Con la responsabilidad de operar en compensaciones y prestaciones \$600 millones de dólares anuales, con una estructura a mi cargo de 240 genes.

Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 8 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas: Secretaria-Bilingüe Traducción	Número de la Forma: 6	Sustituye a:		
<p><u>Subdirector de Comedores</u> Administré y controlé los comedores para empleados institucionales, en los que ofrecen 8,000 comidas diarias. Manejando una estructura de personal de 230 empleados para atender el servicio. Coordinando las áreas de Administración, Costos, Operación, Producción, Control de Calidad, Negociación con Proveedores y Prestadores de Servicio.</p> <p><u>Director de Integración y Regionales de Recursos Humanos</u> Me desempeñé como responsable de las áreas de Selección de Personal, Contratación, Reclutamiento, Control de Estructuras, Administración de Recursos Humanos en forma Integral en toda la Banca Interior.</p> <p>EDUCACIÓN IPADE Alta Dirección de Empresas Tecnológico de Monterrey Dirección Estratégica de la Administración de las Relaciones Laborales Facultad de Contaduría y Administración Licenciado en Contaduría</p> <p>ESTUDIOS ADICIONALES Especialización en Relaciones Industriales Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.</p>				
Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 9 / 16		
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>		

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas:
Ortografía
Español-Inglés

Número de la Forma: 7

Sustituye a:

Abreviar	To abréviate	Plusvalía	Une amed increment
Absorber	To absorb	Reelegir	To re-lect
Adjunto	Attached	Sutileza	Subtlety
Benévolo	Benevolent	Sublevación	Insurrection
Cacería	Hunt	Tergiversar	To misrepresent
Centrífugo	Centrifugal	Transacción	Compromise
Ciudadanía	Citizenship	Vacilación	Staggering
Concernir	To concern	Vestíbulo	Vestibule
Convenir	To agree	Vinculación	Entail bond
Corroborar	To corroborate	Vocablo	Word
Cotejar	To colate	Vulnerar	To injure
Desembocar	To flow out	Zarzamora	Black berry
Epopeya	Epic	Zumbido	Buzz
Esclarecer	To make clear	Zurdo	Left-handed
Inconsciente	Unconscious	Malhumorado	Ill-humoured
Insubordinar	To incite to sedition	Obstinación	Stubbornness

Sección : Forma

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 10 / 16

Elaboró: _____
Isabel Pablo M.

Revisó: _____
Eduardo Sánchez H.

Autorizó: _____
Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Pruebas: Habilidades numéricas	Número de la Forma: 8	Sustituye a:		

$345 + 528 = 873$

$9,573 + 7359 = 16,932$

$747 \times 22 = 16,434$

$345 / 22 = 15.6818$

$5,175 + 2,383 = 7,558$

$85.44 / 3.2 = 26.7$

$2,542 \times 76 = 193,192$

$6,747 / 7.6 = 887.7631$

$2,398 \times 93 = 223,014$

$6,483 / 65 = 99.7384$

$1,574 \times 36 = 56,664$

$7,536 - 1549 = 5987$

$2,559 \times 87 = 222,633$

$62.47 - 59.48 = 2.99$

$1,254 + 5,787 = 7,041$

$9.7584 - 1752 = 95,832$

$2,999 + 3573 = 6,572$

$2,364 - 4,517 = -2,153$

Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 11 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Control de Candidatos Enviados	Número de la Forma: 9	Sustituye a:	

Empresa: _____ Puesto: _____
Nombre de la persona que entrevistó: _____

Nombre del candidato	Teléfono	Comentarios del entrevistador	Resultado:

Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 12 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Carta de Presentación	Número de la Forma: 10	Sustituye a:		

Tlalnequanta, Estado de México a ____ de ____ de ____

LIC. GABRIELA CRUZ
JEFA DE PERSONAL DE,
MAQUINARIA PESADA S. A. DE C. V.
P R E S E N T E

Lic. Cruz:

Presentamos a su consideración al C. _____ el cual ha sido seleccionado como Candidato a cubrir el puesto de _____ vacante en su empresa.

Anexo a la presente encontrará su Currículum Vitae en el cual se detalla la experiencia profesional de nuestro Candidato.

El C. _____ ha sido evaluado previamente según el perfil de Personal que Usted nos proporcionó, Investigado Laboralmente y se le han aplicado las Pruebas Técnicas y los Exámenes Psicométricos que se nos indicaron.
Estamos a sus órdenes para cualquier aclaración o duda.

Atentamente,

Consultor de Personal

Sección : Forma	Fecha de edición: Mayo 31, 2001	Número de página: 13 / 16
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>	Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>	Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Nombre de la Forma: Formato de Información enviada a Facturación	Número de la Forma: 11	Sustituye a:		

Nombre de la empresa: _____

Domicilio fiscal: _____

R.F.C.: _____ Teléfono: _____

Día y horario de revisión de facturas: _____

Día y horario de pago: _____

Nombre y puesto de Candidato colocado: _____

Fecha de ingreso en la empresa: _____

Nombre del Consultor: _____

Firma

Sección : Forma

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 14 / 16

Elaboró: Isabel Pablo M.

Revisó: Eduardo Sánchez H.

Autorizó: Adriana Guerrero Z.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Control de Candidatos enviados y Garantía		Número de la Forma: 12		Sustituye a:	
Nombre:	Empresa:	Ingreso a la empresa	Término de Garantía		
Sección : Forma		Fecha de edición: Mayo 31, 2001		Número de página: 15 / 16	
Elaboró: <u>Isabel Pablo M.</u>		Revisó: <u>Eduardo Sánchez H.</u>		Autorizó: <u>Adriana Guerrero Z.</u>	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE CANDIDATOS**

Nombre de la Forma: Reporte Mensual

Número de la Forma: 13

Sustituye a:

Nombre y puesto del Candidato colocado

Fecha de ingreso en la empresa cliente

Valor de la Factura (sin I.V.A.)

de Factura

% de Comisión

Nombre y Firma del Consultor: _____

Fecha: _____

Sección : Forma

Fecha de edición: Mayo 31, 2001

Número de página: 16 / 16

Elaboró: Isabel Pablo M.

Revisó: Eduardo Sánchez H.

Autorizó: Adriana Guerrero Z.

CONCLUSIONES

Después del desarrollo del Trabajo de Tesis, se puede concluir que:

La base de una buena Administración es, sin lugar a dudas, un Proceso Administrativo bien aplicado y bien comprendido, considerando las etapas y las fases por las que se tiene que pasar.

Otro punto importante es conocer la teoría relacionada con los Manuales Administrativos que permitan, en primer lugar, realizar un buen Manual conforme a lo establecido, y por otro lado, cumplir los Objetivos que persigue el Manual y establecerlo correctamente para lograr mejores resultados.

El Manual que se presentó resultó ser muy valiosos para la Agencia "Selección Profesional de Recursos Humanos S. A. de C. V." ya que ayudó a mejorar la CALIDAD del servicio que brindan y acrecentó la CONFIABILIDAD con respecto a los candidatos que se envían a las empresa-cliente.

Es necesario no perder de vista lo importante que es mantener actualizados los Procedimientos, Formatos y Políticas que permitan guiar en todo momento a los CONSULTORES DE PERSONAL en el proceso de Reclutamiento y Selección, y de esta forma mejorar el servicio que éstos ofrecen.

De igual forma, hay que recordar que no basta con realizar un Manual y no Supervisar que se cumpla como se había Planeado, ya que no se estará poniendo en práctica los últimos Elemento del Proceso Administrativo: Dirigir y Controlar. Asimismo, es importante que a los Manuales se les realicen modificaciones conforme pasa el tiempo, ya que según las necesidades del cliente, éstos se deberán actualizar para lograr cubrir las expectativas de las empresas-cliente.

Con la aplicación de el Manual de Procedimientos presentado en la tesis se ha comprobado la hipótesis que se planteó al inicio de la misma:

“El Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Candidatos en una Agencia de Consultoría Empresarial logrará la RAPIDEZ, EFICACIA Y CALIDAD que las empresas-cliente demandan”

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO Guzmán, Raymundo.
“Administración de Personal”
México, Limusa, 1997

2. ARIAS Galicia, Fernando.
“Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño”
México, Trillas, 1999

3. CAZARES Hernández, Laura y María Christian
“Técnicas Actuales de Investigación Documental”
México, Trillas, 1995

4. CHIAVENATO, Idalberto.
“Administración de Recursos Humanos”
México, McGraw Hill, 1998

5. COSTA, Ramón.

“La empresa hacia el año 2010. Guía práctica de supervivencia empresarial”

México, Alfaomega Marcombo 1994

6. DUHALT Krauss, Miguel.

“Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimiento”

Facultad de Contaduría y Administración

7. DUHALT Krauss, Miguel.

“Manual de Procedimientos en las oficinas Públicas”

Facultad de Contaduría y Administración

8. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio.

“El Proceso Administrativo”

México, Diana, 1991

9. GUTH Aguirre, Alfredo.

“Reclutamiento y Selección de Personal”

México, Trillas, 1994

10. HAMPTON, David R.

“Administración”

México, McGraw Hill, 1989

11. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto... [y otros]

“Metodología de la Investigación”

México, McGraw Hill, 1997

12. MATTHIES, Leslie H.

“Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos”

México, Editorial Limusa, 1994

13. REYES Ponce, Agustín.

“Administración Moderna”

México, Editorial Limusa, 2000

14. SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL.

“Administración de Recursos Humanos”

México, Editorial Thomson editores, 1999

15. SHERMAN Jr, Arthur.

"Administración de Recursos Humanos"

México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1999

16. WENDELL L., French.

Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos"

México, Editorial Limusa, 1991

17. ZORRILLA A., Santiago.

"Guía para elaborar la Tesis"

México, McGraw Hill, 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**