

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



**“UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL,
COMO MEDIO PARA EVITAR UN ELEVADO INDICE DE ROTACION,
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

BEATRIZ VERONICA RUIZ BAUTISTA

ASESOR: L. A. E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

PAGINACION DISCONTINUA



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 FEDERAL NACIONAL
 AVISMA LI
 MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

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:

"Un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal,
 como medio para evitar un elevado índice de rotación
 en una empresa de Servicio de Mantenimiento."

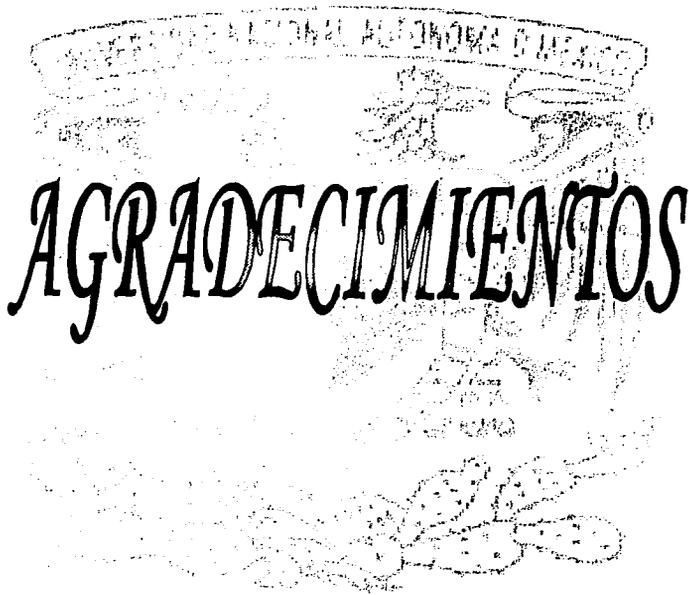
que presenta la pasante: Beatriz Verónica Ruiz Bautista
 con número de cuenta: 9120079-4 para obtener el título de:
Licenciada en Administración.

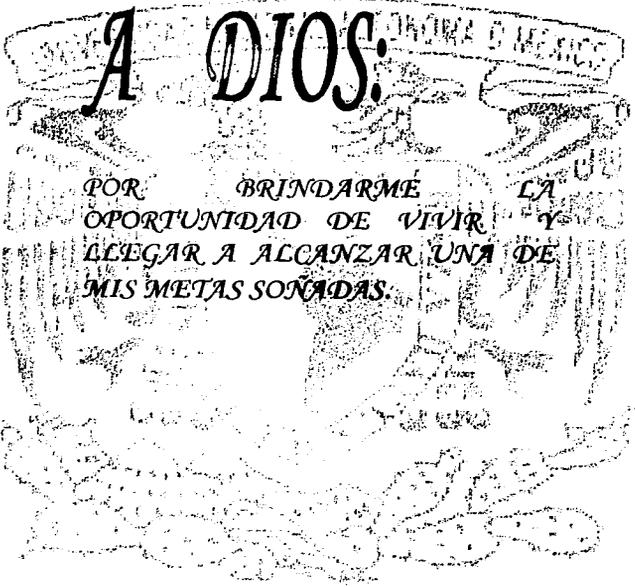
Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de abril de 2002

PRESIDENTE LAE. Carlos Matías Armas
 VOCAL C.P. Arturo Pineda Najera
 SECRETARIO LAE. Jorge Reyes Torres
 PRIMER SUPLENTE M.A. Sandra Luz González López
 SEGUNDO SUPLENTE L.A. José Santana Rivera





A DIOS:

POR BRINDARME LA
OPORTUNIDAD DE VIVIR Y
LLEGAR A ALCANZAR UNA DE
MIS METAS SONADAS.

A MIS PADRES:

HÉCTOR Y BEATRIZ

POR DARMÉ LA VIDA Y
ENSEÑARME QUE LAS
COSAS NO SON FÁCILES,
PERO SON POSIBLES, SI SE
TIENE FE. GRACIAS POR SU
APOYO, GUÍA Y SOBRE
TODO POR SU INMENSO
AMOR.

✦ BEATRIZ VERÓNICA ✦

A MAMÁ PATY:

POR ESTAR A MI LADO
Y POR TODO EL AMOR
INCONDICIONAL QUE
SIEMPRE ME HAZ
BRINDADO. GRACIAS

✦ BEATRIZ VERÓNICA

A MI ASESOR:

L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS

POR EL APOYO, CONOCIMIENTOS Y
EL PROFESIONALISMO QUE ME HA
DADO, AYUDÁNDOME A
ALCANZAR EL SUEÑO ANHELADO
Y MOTIVÁNDOME A SUPERARME
DÍA A DÍA.

MIL GRACIAS

+ BEATRIZ VERÓNICA

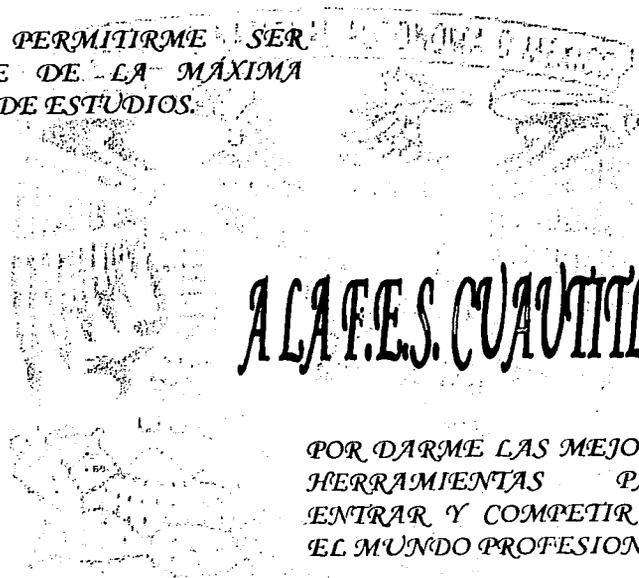
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

RECONOCIMIENTOS



A LA UNAM:

POR PERMITIRME SER
PARTE DE LA MÁXIMA
CASA DE ESTUDIOS.



A LA F.E.S. CUAUTTLAN:

POR DARME LAS MEJORES
HERRAMIENTAS PARA
ENTRAR Y COMPETIR EN
EL MUNDO PROFESIONAL.

A MIS SINODALES:

POR ENSEÑARME QUE
NO EXISTEN ATAJOS
PARA IR A CUALQUIER
SITIO QUE VALGA LA
PENA. GRACIAS

+ BEATRIZ VERÓNICA

Y MUY EN ESPECIAL A:

L.A. y M.A. SANDRA LUZ
GONZÁLEZ LÓPEZ

GRACIAS POR SUS
CONOCIMIENTOS, SUS
ENSEÑANZAS, SU
PROFESIONALISMO Y
SOBRE TODO POR SU FE,
LO CUAL NOS ENSEÑA A
SER FIELES Y VALIENTES,
SIENDO UN EJEMPLO A
SEGUIR,
CON ADMIRACIÓN Y
RESPECTO

+ BEATRIZ VERÓNICA



A MI HERMANO

INÉCTOR FRANCISCO †

POR PERMANECER SIEMPRE A
MI LADO SIN IMPORTAR LAS
FRONTERAS QUE EXISTEN.
TE QUIERO.

A MIS HERMANAS

ELENA, BLANCA Y
CARMEN.

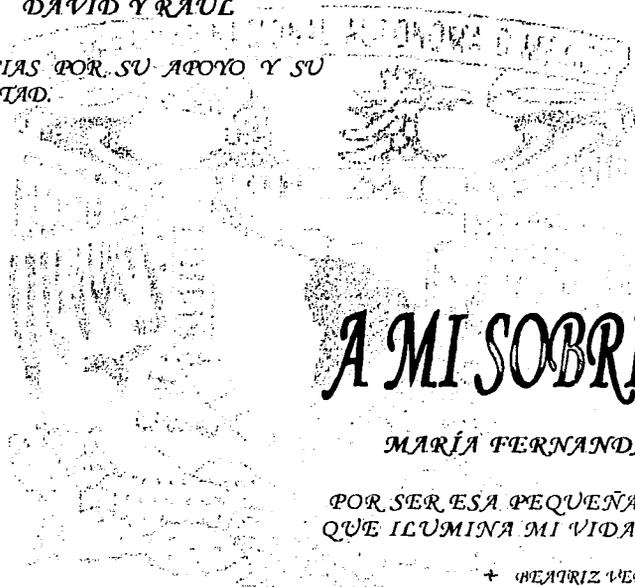
GRACIAS POR ESCUCHARME,
ACONSEJARME Y COMPARTIR
CONMIGO LOS MOMENTOS
MAS FELICES Y TRISTES DE
MI VIDA.
LAS QUIERO.

+ BEATRIZ VERÓNICA

A MIS CUÑADOS

DAVID Y RAÚL

GRACIAS POR SU APOYO Y SU
AMISTAD.



A MI SOBRINA

MARÍA FERNANDA

POR SER ESA PEQUEÑA LUZ
QUE ILLUMINA MI VIDA.

+ WENDY VERONICA

A MIS AMIGOS

DICEN QUE LOS AMIGOS
SON LOS HERMANOS QUE
DIOS OLVIDÓ DARNOS, ME
SIENTO AFORTUNADA DE
TENERLOS A MI LADO.
GRACIAS.

+ BEATRIZ VERÓNICA

Y MUY ESPECIAL A:

POLLY

SIN TI, NO LO HUBIERA
LOGRADO. GRACIAS.

+ BEATRIZ VERÓNICA

ÍNDICE

	Pág
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo1. Introducción a la Administración de los Recursos Humanos.....	3
1.1 Definición de Administración.....	4
1.2 Concepto de Administración.....	4
1.3 Principales Características de la Administración.....	6
1.4 Importancia de la Administración.....	7
1.5 Concepto de Proceso Administrativo.....	9
1.5.1 Elementos del Proceso Administrativo.....	9
1.6 Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	16
1.7 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.....	16
1.8 Aspectos Históricos de los Recursos Humanos.....	18
Capítulo2. El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	20
2.1 Concepto de Reclutamiento.....	21
2.2 Importancia del Reclutamiento.....	23

2.3 Objetivo del Reclutamiento	23
2.4 Proceso de Reclutamiento.....	24
2.4.1 Determinación de las Vacantes.....	24
2.4.2 Consideración de las Fuentes.....	25
2.4.2.1 Fuentes Internas de Reclutamiento (Ventajas y desventajas)...	25
2.4.2.2 Fuentes Externas de Reclutamiento (Ventajas y desventajas)...	26
2.4.3 Procesamiento y Evaluación de las Solicitudes.....	31
2.4.4 Notificación de los Solicitantes.....	32
2.5 Concepto de Selección de Personal.....	33
2.5.1 Importancia de la Selección de Personal.....	34
2.5.2 Objetivo de la Selección de Personal.....	36
2.5.3 El Proceso de Selección de Personal.....	38
2.5.4 Recolección de Información acerca del Cargo.....	41
2.5.5 Elección de las Técnicas de Selección.....	44
2.5.6 Entrevista de Selección.....	44
2.5.7 Pruebas de Conocimiento.....	51
2.5.8 Pruebas Psicométricas.....	52
2.5.9 Pruebas de Personalidad.....	52
2.5.10 Técnicas de Simulación.....	53
2.6 Rotación de Personal.....	54
2.6.1 Concepto de Rotación de Personal.....	54
2.6.2 Desventajas de la Rotación de Personal.....	55

2.6.3 Ventajas de la Rotación de Personal.....	57
2.6.4 Causas de la Rotación de Personal.....	58
2.6.5 Índice de Rotación de Personal.....	60
2.6.6 Costos de la Rotación de Personal.....	63
Capítulo 3. La Empresa.....	69
3.1 Concepto de Empresa.....	70
3.2 Elementos de la Empresa.....	71
3.3 Estructura de la Empresa.....	75
3.4 Tipos de Organizaciones.....	76
3.4.1 Organización Formal.....	76
3.4.2 Organización Lineal.....	77
3.4.3 Organización Funcional.....	79
3.4.4 Organización de Tipo Línea-Staff.....	82
3.5 Clasificación de las Empresas.....	85
3.6 Requisitos para que exista una Empresa.....	94
Capítulo 4. Caso Práctico.....	95
4.1 Generalidades.....	96
4.2 Antecedentes de Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A de C.V.....	96
4.3 Visión.....	99
4.4 Misión.....	99
4.5 Organigrama.....	100

4.6 Problemática Actual.....	101
4.7 Políticas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	104
4.8 Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	107
Conclusiones.....	109
Anexos.....	111
Bibliografía.....	120

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿A qué problemas se enfrenta una Empresa de Servicio de Mantenimiento que carece de un Proceso adecuado de Reclutamiento y Selección de Personal?

OBJETIVO

Desarrollar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que permita la efectividad del factor humano en una Empresa de Servicio de Mantenimiento.

HIPÓTESIS

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal nos dará como resultado la efectividad del factor humano en una Empresa de Servicio de Mantenimiento.

INTRODUCCIÓN

Frente a los nuevos desafíos de la economía que han generado un ambiente empresarial más competitivo, el hallazgo de nuevos empleados para la empresa es un continuo desafío. A veces la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con mucha anticipación, debido a los planes detallados del Departamento de Recursos Humanos. Otras veces, este se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazos, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar solicitantes competentes es una actividad crucial.

Uno de los grandes problemas que se presentan dentro de las empresas es la constante Rotación de Personal y las responsabilidades que éste tiene consigo. Esto trae como consecuencia por una parte gastos que a la larga son onerosos para la empresa, porque se requiere de contratar nuevo personal, capacitarlo, invertir tiempo en el, etc.

Asimismo la solución para poner fin a éste tipo de problemas es a través de un correcto Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, si se toman cuidadosamente las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas fundamentales del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán

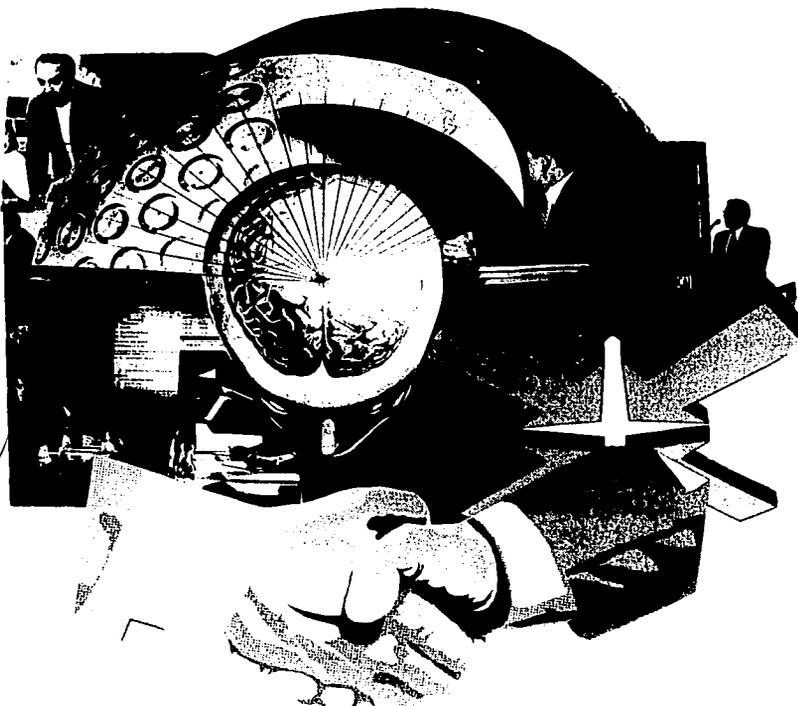
probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un buen Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Muchas de las empresas mexicanas están trabajando sin un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y por ende no logran desarrollarse adecuadamente, tal es el caso de Servicio y Mantenimiento Dieses Salas S.A de C.V.

Por lo anterior se propone un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que le permita a la empresa lograr la efectividad del factor humano.

Capítulo 1

Introducción a la Administración de los Recursos Humanos.



1.1 Definición de Administración:

“La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad” (hacia) y de “ministratio”, esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.”¹

La etimología “minister” expresa subordinación u obediencia; realización de una función bajo el mando de otro.

Por lo tanto podemos concluir que la etimología de la palabra administración se refiere a una actividad que se realiza bajo el mando de otro.

1.2 Concepto de Administración:

A continuación se analizarán los conceptos de los estudiosos más importantes de la administración:

Para Agustín Reyes Ponce:

¹Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica”. P.15.

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mejorar un organismo social”.²

A su vez para José Antonio Fernández Arena:

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.³

Mientras que para Henry Fayol:

“Es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”.⁴

Así, para Harold Koontz y Cyril O’ Donnell:

“Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.⁵

Y por último Isaac Guzmán Valdivia:

² Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica”. P.26

³ Página Web <http://www.unamosapuntes.com.mx>

⁴ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica”. P.17

⁵ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica”. P.1

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.⁶

Elaborando un análisis de los conceptos antes mencionados es posible llegar al siguiente:

Es el Proceso para llegar a alcanzar cualquier objetivo, por medio de la coordinación eficiente de todos sus recursos.

1.3 Principales Características de la Administración:

✦ **Universalidad:** Las funciones de la administración son las mismas en todos lados, en toda organización sea pequeña, grande, pública, privada, de servicio, etc., las mismas en cualquier país y en cualquier época, es posible aplicarla en cualquier ente social, profesión o actividad, aunque puede aplicarse en forma distinta por cada administrador, debido a que cada uno opera alcanzando objetivos mediante los esfuerzos coordinados de otras personas.

✦ **Específica:** Es clara y precisa, inconfundible.

⁶Página Web [Http://www.unamosapuntos.com.mx](http://www.unamosapuntos.com.mx)

✦ **Cuenta con unidad jerárquica:** Sólo existe un jefe para asignar funciones y con esto evita la duplicidad de tareas o actividades.

✦ **Cuenta con una unidad temporal:** Cada acto administrativo necesita de un periodo de tiempo para que se realice.

1.4 Importancia de la Administración

Se ha convertido la administración hoy en día en una universalidad que elimina las fronteras al utilizar los elementos de su principio administrativo, estos le dan una extraordinaria versatilidad para que los pueda aplicar a muy variadas condiciones.

De igual forma sus principios administrativos se aplican tanto en las empresas privadas como en instituciones públicas. En realidad ninguna empresa puede prosperar por mucho tiempo si no utiliza una administración efectiva. Para que una empresa pueda destacar entre la competencia debe de satisfacer muchos objetivos económicos, sociales y políticos, etc., para que por medio de su administración logre conseguir un mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y sobre todo un buen ambiente de trabajo, y así logre mantenerse al frente de condiciones cambiantes además de tener las herramientas necesarias para enfrentar cualquier

obstáculo que pueda presentarse en el futuro, mostrando previsión e imaginación, logrando así el éxito.

Asimismo la administración pone en orden los efectos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias que se unen para que así se obtenga relaciones significativas. Dichas relaciones tienen injerencia en el problema de inmediato y nos indican las dificultades que deben vencerse en el futuro, ayudando a la administración a determinar la solución inmediata del problema que surgió.

No podemos negar la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, podríamos afirmar que su importancia reside, en que con su universalidad, demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, en que a su vez simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor eficacia.

En cualquier empresa la productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una buena administración, a través de sus principios contribuye al bienestar de la comunidad, ya que sus lineamientos son encaminados para el aumento de recursos y mejoras en las relaciones humanas, se da donde quiera que existe una organización, por todo esto podríamos decir que el éxito de una organización depende directa e inmediatamente de su buena administración.

1.5 Concepto de Proceso Administrativo.

Según Agustín Reyes Ponce el Proceso Administrativo es:

"El conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".⁷

1.5.1 Elementos del Proceso Administrativo

Se presenta a continuación el esquema del proceso administrativo de dicho autor con el fin de comprender y aplicar correctamente la administración.

⁷ Página Web [Http://unamosapuntes.com.mx](http://unamosapuntes.com.mx)

FASE	ELEMENTO	PREGUNTA
M E C Á N I C A	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va hacer?
	Organización	¿Cómo se va hacer?
D I N Á M I C A	Integración	¿Con qué se va hacer?
	Dirección	Ver que se haga
	Control	¿Cómo se ha realizado?

FASE	ELEMENTO	CONCEPTO
M E C A N I C A	Previsión	Es la determinación de los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos de la empresa basándose en las condiciones futuras, reveladas por una investigación técnica.
	Planeación	Determina 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.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben 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.
D I N A M I C A	Integración	Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se provee de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas para ejecutar los planes.
	Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de los miembros de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	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 y formular nuevos planes.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
M E C A N I C A	Previsión	Objetivos. Investigaciones. Cursos alternativos.
	Planeación	Políticas. Procedimientos. Programas. Pronósticos. Presupuestos.
	Organización	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.
D I N A M I C A	Integración	Reclutamiento. Selección. Contratación. Inducción. Capacitación. Desarrollo. Integración de las personas y cosas.
	Dirección	Autoridad. Comunicación. Supervisión.
	Control	Establecimiento de los medios de control. Operación de recolección y concentración de datos. Interpretación y valoración de los resultados. Utilización de los mismos.

FASE	ELEMENTO	PRINCIPIOS
M E C Á N I C A	Previsión	Previsibilidad. Objetividad. Medición.
	Planeación	Precisión. Flexibilidad. Unidad.
	Organización	Especialización. Unidad de Mando. Equilibrio de Autoridad. Responsabilidad. Equilibrio de Dirección-Control.
D I N Á M I C A	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.
	Dirección	De la Coordinación de Intereses. De la Impersonalidad del Mando. De la Vía Jerárquica. De la Resolución de Conflictos. Del Aprovechamiento de Conflictos.
	Control	De Carácter Administrativo del Control. De los Estándares. Del Carácter Medial del Control. Del Principio de Excepción.

FASE	ELEMENTO	REGLAS
M E C A N I C A	Previsión	Fijación del Objetivo. Reglas Positivas. Reglas Negativas. De Investigación. De Cursos Alternativos de Acción.
	Planeación	Sobre Políticas De su Fijación. De su Difusión. De su Coordinación. De su Revisión Periódica. De los Procedimientos. Fijarse por escrito y no duplicarse. Revisarse. Sobre los Programas y Presupuestos.
	Organización	División de Funciones. Unidades de Organización. ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará.
D I N A M I C A	Integración	Del Reclutamiento. De la Selección. De la Introducción. Del Desarrollo.
	Dirección	Sobre el Mando o Autoridad. Tiene tres características. Estructural. Técnica. Moral.
	Control	El control tiene los siguientes pasos: Estructurar medios de control. Operar y recolectar datos. Interpretación y valoración de datos. Busca el control más estratégico sirve para corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien. Los controles deben ser flexibles. Los controles deben de ser claros para las personas que los usan.

FASE	ELEMENTO	TÉCNICAS
M E C A N I C A	Previsión	Investigación de Mercados. Investigación de Operaciones. (hechos, registros y experimentos).
	Planeación	Manuales (de Objetivos y Políticas, Departamentales, del Empleado, de Organización). Diagramas de Proceso y su flujo. Gráficas de Gantt. Programas. Otros sistemas (Pert, Ramps, CPM).
	Organización	Lineal o Militar. Funcional y/o de Taylor. Lineal y Staff.
D I N Á M I C A	Integración	Hoja de Solicitud. Entrevista. Entrenamiento. Capacitación. Formación. Calificación de Méritos. Evaluación de Puestos.
	Dirección	De Mando (disciplinas positivas y negativas, recompensas). De la Coordinación (quejas, gestiones, comités). De la Comunicación (Memorándums, Cartas, Circulares). De la Decisión (Gráficas, Árbol de Decisiones).
	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 Externas e Internas, Costos, etc.). Generales (Reportes o informes del gerente, al Consejo de Administración).

1.6 Concepto de Administración de Recursos Humanos:

Para Fernando Arias Galicia la Administración de Recursos Humanos es:

“Un Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.⁸

1.7 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.

Es un hecho generalmente aceptado, cada día más evidente y de mayor relieve, la importancia que en la vida de la empresa han adquirido los aspectos relativos a los Recursos Humanos. Siempre lo ha sido, pero más en nuestros tiempos, pues es grande la trascendencia que los comportamientos de las personas tienen para el funcionamiento y competitividad de la empresa.

Piénsese en los efectos producidos por descensos en el rendimiento, fallos en la comunicación, conflictos individuales y colectivos, falta de colaboración, ausentismo, etc., que pueden afectar a la imagen y competitividad de la organización empresarial.

⁸ Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”. P.27.

Estos efectos trastornan todo estudio teórico de rendimientos, fechas de entrega, cuotas de mercado, satisfacción de clientes, beneficios. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas, siendo estas quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores, constituyendo el recurso máspreciado de las mismas.

El estudio de los recursos humanos está justificado en toda aquella actividad en la que exista cualquier tipo de interacción duradera entre personas para un fin determinado.

En aquellas situaciones en la que exista la intervención humana , existen sentimientos, reacciones, comportamientos, éxitos, fracasos, etc. Estos factores influirán en las acciones que se lleven a cabo dentro de la organización.

Entre las características que hoy en día identifican a las empresas con éxito podemos destacar el hecho de que estas estén bien dirigidas y sean capaces de formular adecuadamente las estrategias competitivas, subrayando la importancia del Reclutamiento y Selección de Personal como clave del éxito empresarial; Acciones de motivación para mejora de la calidad; programas de formación para mejora del nivel profesional, programas de promoción interna del personal, mejora de la gestión a través de sistemas de formación y reorganización de la empresa.

1.8 Aspectos Históricos de los Recursos Humanos

La función del administrador de recursos humanos, cobra sentido desde que existen personas que trabajan para otras, en otras palabras desde la existencia del trabajo subordinado. El trabajo subordinado se caracteriza porque el esfuerzo de una persona se atribuye a otra. Desde este punto de vista el trabajado subordinado es realizado por quien presta su esfuerzo en la producción para la consecución de algo útil, bienes y servicios, incrementando económicamente la utilidad de los originarios, o alumbrando útiles nuevos materiales o inmateriales, en el marco de la empresa.

Si nos atenemos al orden cronológico, los departamentos de personal son más antiguos que los departamentos de Recursos Humanos. A principios de los años cincuenta su denominación era "Personal" y desarrollaba básicamente una tarea administrativa y de control teniendo como objetivo principal la administración de sueldos y aplicación del código de conducta, veinte años más tarde su denominación era Relaciones Industriales y/o Laborales, su papel era social, teniendo como objetivo lograr un mejor clima laboral, negociando las condiciones de trabajo, y llegando a los años ochenta cambia a Administración de Recursos Humanos jugando un papel estratégico, cuyo objetivo es el desarrollo de la organización y el desarrollo de las personas. Desde la década antepasada, la conciencia de que los factores humanos tienen un gran impacto en la formulación e implantación de estrategias, especialmente en esta última etapa por cuanto ha de ser realizada por

personas, así como de su capacidad para contribuir a la mejora de la competitividad, lleva a la noción de Administración de los Recursos Humanos. Esta asume una nueva visión, los empleados son recursos que hay que movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir, participa más intensamente en el proceso de dirección estratégica, y mejora su posición en la estructura organizativa.

Son varias las causas de la aparición de la Administración de los Recursos Humanos, podemos mencionar entre ellas, crecimiento en el tamaño de las empresas, acción sindical, humanización del trabajo, creciente tecnificación de los procesos de producción, la retribución a todos estos puntos, se añade el hecho del permanente proceso del cambio al que estamos viviendo, que obliga a que tanto empresas como personas se integren y estén preparadas a dicho cambio.

Capítulo 2

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El hallazgo de nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de Recurso Humanos, en ocasiones la necesidad de encontrar nuevos trabajadores se conoce con mucha anticipación, debido a los planes detallados de Recursos Humanos. Otras veces el departamento Recursos Humanos se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazos, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitantes competentes es una actividad crucial.

Una vez que se ha reclutado a un grupo de solicitantes adecuados a las necesidades de la empresa se inicia el proceso de selección de candidatos. Este proceso incluye una serie de pasos que aumentan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

La urgencia por encontrar a la persona idónea puede hacer que en algunas empresas decidan contratar a personal que no reúna las características necesarias del puesto vacante y a corto o largo plazo esta decisión podrá traer consecuencias irreversibles dentro de la organización.

2.1 Concepto de Reclutamiento

Para Idalberto Chiavenato:

“Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”⁹

A su vez para Agustín Reyes Ponce:

“Es el procedimiento que se hace de una persona extraña, un candidato a ocupar una vacante dentro de una empresa.”¹⁰

Mientras que para Fernando Arias Galicia:

“Es el medio del que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.”¹¹

De lo antes mencionado concluimos que el Reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer candidatos idóneos de ocupar cargos dentro de la organización.

El Reclutamiento se concibe como una acción dinámica, flexible e innovadora que, sin atenerse necesariamente a procedimientos establecidos o fijos consigue encontrar a las personas con las características deseadas en plazo conveniente para, posteriormente, seleccionar entre ellas la más adecuada.

⁹Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. P.173

2.2 Importancia del Reclutamiento

El enlace interno de la compañía entre unidades que compiten por conseguir mano de obra es importante. La importancia del Reclutamiento recae en que por medio de éste se puede ayudar a resolver muchos problemas internos que se centran alrededor de la función de personal. El reclutador tendrá bajo su vigilancia una gran cantidad de información acerca de las fuentes, de las corrientes actuales, de los cambios y de otros problemas del abastecimiento de personal. Él puede hablar de los problemas y necesidades de la compañía, puede ahorrar tiempo y dinero al eliminar candidatos claramente inapropiados desde los primeros pasos del proceso y antes de entrar en los costos de entrevistas. Es capaz de evaluar las capacidades y posibilidades de las diversas fuentes. Elaborando estudios continuos del programa de los solicitantes de cada fuente, el reclutador puede valorar el mérito de esa fuente en producción de candidatos que permanecen en la compañía como empleados eficientes.

2.3 Objetivo del Reclutamiento

El Objetivo principal del Reclutamiento es el de atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización y así suministrar en forma oportuna todo el elemento humano que se requiera dentro de la organización para recibir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo.

2.4 Proceso de Reclutamiento

El Proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitudes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos miembros de personal.

El Reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento del perfil humano y profesional que se desea, las personas disponibles, donde y como se pueden encontrar. Es preciso una mayor movilidad, ir a buscar en vez de esperar a recibir. Precisa como preámbulo interesar al futuro candidato en la empresa que pretende atraerlo, destacando sus características positivas y haciendo ver las ventajas y procedimientos de que dispone para conseguir el desarrollo profesional y humano de sus empleados.

El tipo o nivel de una posición influye en los métodos de Reclutamiento, mientras más grande sea la habilidad requerida en el puesto, o mayor la posición de la jerarquía de la organización más amplio deberá ser el Proceso de Reclutamiento hasta convertirse en una búsqueda regional, nacional o internacional.

2.4.1 Determinación de las Vacantes.

La Determinación de las Vacantes dependerá tanto de las aspiraciones y objetivos de la organización como de las necesidades de los recursos humanos que

estas generen. En la práctica, las vacantes se pueden presentar cuando se realiza alguna reorganización debido a cambios en las políticas, tecnología, localización o bien, cuando los empleados dejan la organización y se necesita reemplazarlos.

La necesidad de personal ha de concretarse en un impreso en el que además de acompañar las exigencias básicas del puesto y hacer constar el perfil del candidato apto, se den una serie de detalles necesarios para situarlo adecuadamente dentro de la estructura humana de la empresa.

2.4.2 Consideración de las Fuentes.

La búsqueda y selección de candidatos ha de sistematizarse mediante un método operativo que racionalice todas las acciones y con participación de otros departamentos, ha de seguir criterios profesionales adecuados y criterios de costo.

Básicamente existen dos fuentes principales para cada vacante de puestos de una compañía: Fuentes Internas y Externas.

2.4.2.1 Fuentes Internas de Reclutamiento (Ventajas y desventajas)

El Reclutamiento Interno ocurre cuando, habiendo determinado la vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales podrán ser ascendidos o transferidos por promoción, etc., o bien estos mismos pueden

ayudar a la compañía a localizar solicitantes calificados entre sus familiares, amigos o conocidos.

2.4.2.2 Fuentes Externas de Reclutamiento (Ventajas y desventajas)

El Reclutamiento es Externo cuando habiendo, determinado la vacante, la empresa intenta cubrirla con personas extrañas que son atraídas por diversas técnicas de reclutamiento tales como:

Presentaciones espontaneas:

Las presentaciones espontaneas son las de buscadores de puestos que llegan a la organización en busca de trabajo. Por lo general se les pide que llenen una solicitud para determinar sus intereses y aptitudes. Las solicitudes utilizables se mantienen en un archivo activo hasta que se presenta una vacante adecuada o hasta que la solicitud sea demasiado antigua para poder considerarla como valida (un año). Es un sistema de bajo costo y se puede considerar un medio en el cual se obtienen candidatos de cantidad pero no siempre de calidad puesto que las personas en las categorías de trabajo que aparecen generalmente por este medio son oportunistas o carentes de sistema en al búsqueda de empleo.

Instituciones Educativas:

Son las Universidades, las Escuelas Técnicas y otras Instituciones Académicas que aportan un amplio y centralizado cuerpo de candidatos de posición de primer ingreso y candidatos futuros a niveles gerenciales.

Asociaciones Profesionales:

Muchas Asociaciones Profesionales establecen programas para promover el empleo entre sus afiliados, los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

Sindicatos:

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

Agencias de Empleo:

Establecen un puente entre la vacante de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

Internet:

En la actualidad existe una innovadora forma de atraer candidatos de todos los niveles por medio del Internet. Puede ser que la empresa tenga su propia página en la

red, en la cual se proporciona información de sus actividades, sus productos sus vacantes, requisitos, y la posibilidad de ingresar su curriculum vitae para una posible entrevista o bien que se contrate el servicio de una de las empresas que por este medio proporcionan servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, contando con bases de datos de candidatos de todas las áreas de actividad.

Empresas de trabajo temporal:

Este tipo de empresas se puede utilizar como Reclutamiento o incluso como Selección de Personas, dado que, utilizando sus servicios, la empresa puede encontrar personas válidas para, posteriormente, contratar e incorporar como estructurales en la misma. Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo, presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y el costo es relativamente razonable.

Anuncios en prensa, en revistas técnicas y profesionales:

Dependiendo del tipo de puesto, los candidatos buscarán en los anuncios por palabras de los periódicos, en las páginas de búsqueda de empleo o en revistas profesionales.

Los anuncios pueden ser de diferentes modalidades, los hay:

- ♣ Descriptivos, después de un encabezamiento adecuado se especifica el contenido del puesto, perspectivas, ventajas, formación, etc., suele ser dirigido a directivos y técnicos
- ♣ Enumerativos, se relacionan una serie de características debajo de los epígrafes: "se requiere, solicitamos"
- ♣ Comerciales, para empleados del departamento comercial, utilizando sus técnicas habituales.

Su objetivo es publicar la información que cumple las siguientes condiciones:

- ♣ Que contenga una descripción comprensiva del puesto y requisitos.
- ♣ Que llame la atención del mayor número de candidatos potencialmente adecuados.
- ♣ Que muestre una imagen favorable de la organización.

Es importante mencionar características especiales, como aptitudes o circunstancias personales requeridas.

En ocasiones, sólo se requiere una carta personal como el curriculum vitae. Con más frecuencia el contratante otorga un formato de solicitud junto con información sobre los requisitos para presentar diversos documentos. En todo caso es aconsejable al candidato, el envío de fotografía reciente tamaño infantil.

Ventajas

- ♣ Introduce experiencias e ideas innovadoras a la empresa provocando con ello la renovación y actualización de la organización.
- ♣ Tienen una amplia distribución.
- ♣ Es dirigido a grupos específicos.
- ♣ Se aprovecha la preparación y el desarrollo obtenido en otra organización o por iniciativa del propio empleado.

Desventajas

- ♣ Es tardado, por el manejo de las técnicas más adecuadas, la presentación y la recepción de candidatos.
- ♣ Su costo es elevado, por los anuncios, el pago de honorarios, gastos operativos, de oficina, etc.,
- ♣ No es confiable, ya que los candidatos son totalmente desconocidos.
- ♣ Puede entorpecer el desarrollo del personal de la empresa, al no darle oportunidad de desarrollo profesional.
- ♣ Afecta la política salarial de la organización si la oferta y la demanda de factor humano esta en desequilibrio.

2.4.3 Procesamiento y Evaluación de las Solicitudes.

Consiste en seleccionar a los solicitantes que con base a las pruebas disponibles parezcan ser los más adecuados como futuros empleados de la organización.

Esta es una etapa que vincula los procedimientos de Reclutamiento y Selección. Debe mantenerse una flexibilidad al tomar la decisión final debido a los problemas de la toma de decisiones en base únicamente a la información documental poseída.

Las cartas de recomendación y referencia, no siempre son tan inútiles como se piensa. En una evaluación de méritos lo adecuado es anexar un breve informe del superior actual o previo ya que esto podría confirmar la experiencia y habilidad del aspirante. Usualmente son requeridas como datos complementarios en el proceso de selección. Nada tiene que ver estas cartas con las recomendaciones a la hora de adjudicar puestos en las empresas, forzando a la colocación de un determinado candidato. En caso de no ajustarse a corto o medio plazo, son compromisos negativos para el recomendado, la empresa y para el recomendador.

El estudio de las contestaciones versará en primer lugar sobre las condiciones objetivas de los candidatos, es decir, edad, conocimientos, experiencia.

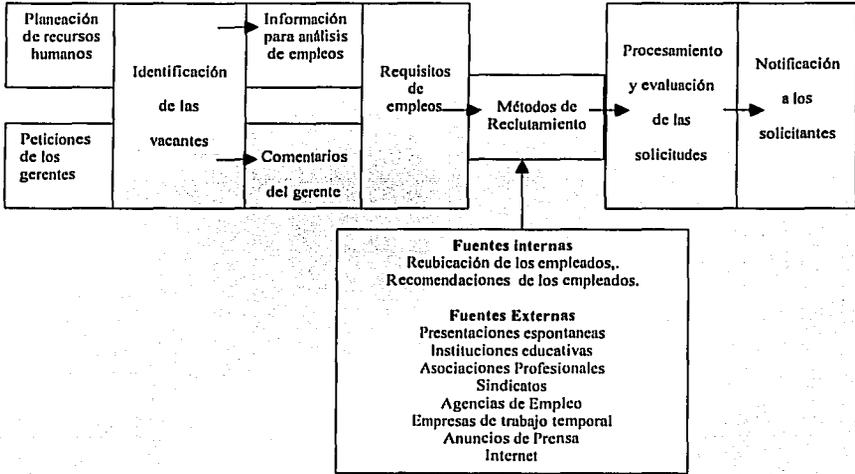
Se recomienda separar a los candidatos en grupos según aptitudes. Las acciones de selección comenzarán por el primer grupo, continuando por los otros en caso de no encontrarse candidatos idóneos y manteniendo siempre la confidencialidad de los datos (piénsese, por ejemplo, personas que necesitan discreción porque están trabajando en otra empresa.)

2.4.4 Notificación de los Solicitantes

El paso final en el Proceso de Reclutamiento es notificar a los aspirantes elegidos los preparativos para los procedimientos de Selección y comunicar a los aspirantes rechazados que no fueron elegidos. Es un signo de cortesía dar contestación a todas las ofertas, esté detalle da una imagen de seriedad a la empresa.

La carta dirigida a los aspirantes seleccionados necesitará tener detalles completos acerca de los preparativos para los procedimientos de selección. Las cartas para los aspirantes rechazados deben ser benévolas y breves, pero no secas, y deben enviarse tan pronto como sea posible.

En el siguiente cuadro se resume el Proceso de Reclutamiento y se identifican todos y cada uno de los canales más utilizados.



Resumen del Proceso de Reclutamiento

2.5 Concepto de Selección de Personal

Idalberto Chiavenato dice que es:

“La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con mira a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”¹²

¹²Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. P.201

Por su parte Fernando Arias Galicia lo concibe como:

“La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.”¹³

Para efectos de este trabajo podemos conceptualizarlo como **el proceso que consiste en la elección, entre una serie de candidatos, y mediante las técnicas apropiadas que tendrán siempre relación con el puesto o vacante a cubrir, la persona que mejor se adapte al puesto y a la empresa con gran probabilidad de éxito, tanto para hacer frente a los compromisos que se relacionan con su relación laboral inmediata como para los que la empresa pueda tener programados para ella en el futuro.**

2.5.1 Importancia de la Selección de Personal

Podemos conocer que a través de la historia, que el hombre hacia selección para elegir al hombre adecuado para una tarea específica, basándose en ciertas cualidades; este procedimiento selectivo era muy rudimentario, ejemplos de ello lo podemos citar en los espartanos, que depuraron su raza basándose en sus rasgos

¹³ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". P.252.

físicos eliminando a los seres débiles deformes o con alguna enfermedad. En la antigua Roma se prefería para los trabajos rudos a los esclavos de color debido a su fortaleza y la elección de los suizos para el puesto de guardián ya que tenían fama de fieles y leales.

Con el tiempo se ha podido apreciar lo necesaria que es la Selección de Personal, la cual a evolucionado muy lentamente.

Actualmente las técnicas de Selección de Personal son más refinadas determinan los requerimientos de los recursos humanos, aumentando las fuentes más efectivas las cuales permiten llegar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes utilizando una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

El Proceso de selección es vital para la Administración de los Recursos Humanos. El Análisis de puestos, la Planeación de Recursos Humanos y el Reclutamiento se utilizan como apoyo para seleccionar al personal adecuado. Si este proceso no se realiza adecuadamente, no sirven de nada los esfuerzos anteriores. Una mala selección impide a la organización alcanzar sus objetivos e impide su crecimiento, no permitiendo que logre responder a los desafíos que se le presenten en

el futuro y lo que es todavía peor es que una selección no adecuada puede estancar y frustrar las esperanzas de los individuos.

Por todo lo anterior podemos asegurar que el Proceso de Selección de Personal es crucial para la organización pues el éxito de esta depende de una correcta selección, puesto que el elemento más valioso que tiene la organización es el elemento humano ya que estos le dan sentido y significado a los recursos técnicos y materiales en el logro de los objetivos preestablecidos.

2.5.2 Objetivo de la Selección de Personal

La selección intenta solucionar dos temas básicos:

- ✦ La educación de la persona a cargo.
- ✦ La eficiencia de la persona en el cargo.

Existe una enorme gama de diferencias individuales tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten de forma diferente y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones de la empresa.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en el nivel de realización de la misma después del aprendizaje. La estimación de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución), es tarea propia de la selección.

De tal modo que el proceso selectivo no debe proporcionar sólo un diagnóstico sino principalmente un pronóstico de esas dos variables.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez.

Las personas encargadas de seleccionar el personal es necesario que tengan una serie de conocimientos de carácter integral, que abarquen aspectos psicológicos, sociológicos, empresariales, jurídicos, además de un amplio conocimiento del mundo de la empresa y del puesto del trabajo a cubrir, de ahí que por teléfono no puede llegarse a comprender un puesto de trabajo, a pesar de ser idéntico a otros puestos con igual denominación, pero de otra empresa. A esto se le une que una persona que en una organización a sido exitosa no tiene por que serlo en otra aunque llegue a desempeñar prácticamente las mismas funciones.

No suele ser normal, al menos que en una pequeña y mediana empresa, que el empresario cuente con conocimientos de esta especialidad, pero sí tiene claro que gustaría que tuviera la persona que desea incorporar. La labor sería fácil sino existiera las técnicas proyectivas de comportamiento que intentan prever el comportamiento de una persona en determinados eventos.

2.5.3 El Proceso de Selección de Personal.

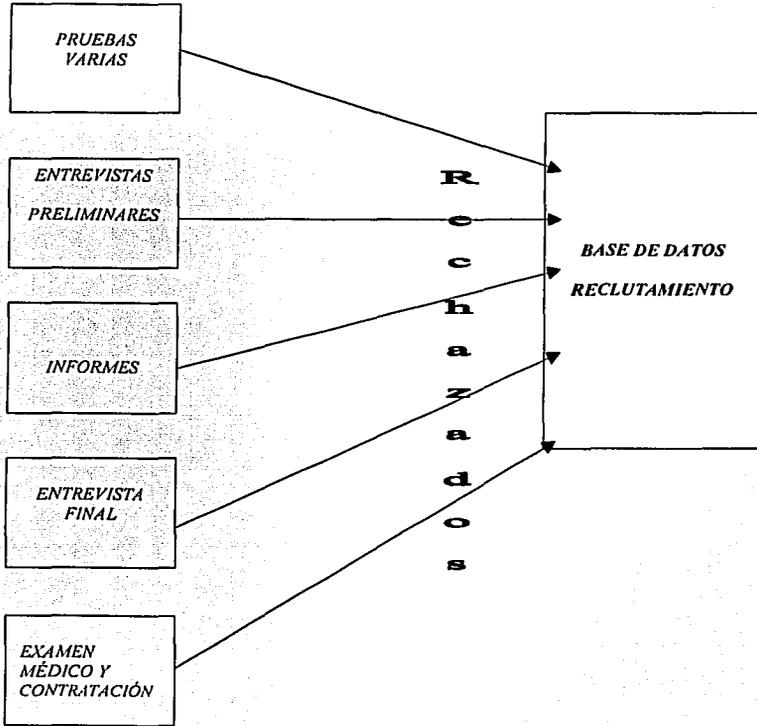
Podemos ver dos versiones en cuanto al Proceso de Selección

- ✦ Que la propia empresa lo realice. Aunque, a la vista de muchos parezca más barata esta opción, hay que tener presente que el tiempo dedicado a recoger curriculum, seleccionarlos, realizar pruebas de conocimiento, entrevistas, lleva su tiempo, y éste tiene también su costo. La ventaja que tiene la selección por cuenta propia es que no existe necesidad de transmitir a terceras personas el perfil deseado porque, como es lógico, se conoce su integridad. Las grandes empresas suelen contar en su plantilla, o al menos, al nivel Staff, profesionales para este fin.

- ✦ Que la empresa contrate este servicio a una consultora especializada en materia de Recursos Humanos. La contratación de servicios de consultoría conlleva, por sí sola, la existencia de un valor en la empresa que indica la importancia de una buena selección, que va más allá del conocimiento que

tienen los propios directivos y personal de la empresa en materia de selección. La disfunción que tiene esta opción es el precio, que a modo de referencia, viene a suponer alrededor del 10% del sueldo bruto anual del puesto a cubrir, precio que no todas las empresas están dispuestas a pagar. La ventaja de este procedimiento reside en la libertad para que los directivos y personal actual de la empresa se sigan dedicando a sus tareas cotidianas, evitar compromisos, ahorro de tiempo. Sería además conveniente que la consultoría ofreciera algún tipo de garantía, en caso de que el candidato seleccionado no fuera apto, en un período de tiempo dado.

De cualquier forma, ya sea por medio de una consultora o con personal propio de la empresa y a pesar de que el Proceso se puede simplificar de acuerdo con la urgencia, conocimiento y disponibilidad de material de selección, debe de apoyarse en un criterio determinado para que tenga alguna validez, este criterio se basa en las características del cargo vacante. Por lo tanto, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.



2.5.4 Recolección de Información acerca del Cargo

La recolección de información referente al cargo que se pretende reemplazar se puede realizar a través de:

- ♣ Descripción y análisis de la vacante a Cargo: Es el análisis del contenido y los requisitos que debe contener el cargo, determina las características y cualidades del elemento humano a seleccionar.

- ♣ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Esta técnica consiste en registrar los incidentes positivos y negativos recurrentes de todos los ocupados en el puesto. Considerando los que hayan producido un mejor o peor desempeño en el trabajo, para determinar con ello las características deseables y no deseables en el futuro empleado, este registro lo elabora el jefe directo y este es su principal inconveniente pues se fundamenta básicamente en su opinión y es difícil definir exactamente lo que considere comportamiento deseable y no deseable.

- ♣ Requerimiento de personal: Consiste en la verificación de los datos consignados en el requerimiento, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. En caso de que la empresa no tenga un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de

personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato especifique los requisitos y características de dicho aspirante. Todo el Proceso de Selección tendrá como base estos datos.

- ♣ **Análisis del cargo en el mercado:** Es la investigación de los requisitos el contenido y las características de los ocupantes de un puesto en empresas similares. Esto se realiza cuando el puesto es de nueva creación y no se tiene ninguna información de este.

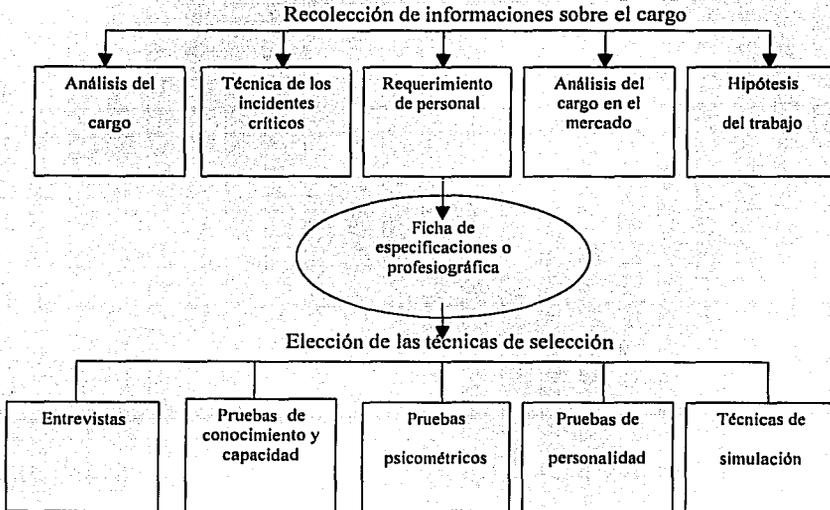
- ♣ **Hipótesis del trabajo:** En caso de que no se pueda usar ninguna de las opciones anteriores, se realiza una predicción aproximada del contenido del cargo y sus requisitos para ligarlos a los necesarios en el futuro empleado.

A partir de la información anterior, respecto al cargo por proveer, el organismo de selección esta en capacidad de traducirla en su lenguaje de trabajo. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para el aspirante, puede desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

Con base en esta ficha el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe de tener el aspirante a ocupar el cargo. A través de ella el seleccionador podrá saber que debe buscar en los candidatos y en que cantidad.

La siguiente figura nos muestra el modelo de Idalberto Chiavenato de recolección de informaciones sobre el cargo como fundamento del Proceso de Selección.



2.5.5 Elección de las Técnicas de Selección

Obtenida la información necesaria acerca del cargo, diseñada la ficha profesiográfica, el paso siguiente es la elección de las Técnicas de Selección más adecuadas a las necesidades de la organización.

2.5.6 Entrevista de Selección

La Entrevista de selección es un instrumento imprescindible en los procesos de selección, dado que, por muy sencillos que estos sean, se pueden decir que prácticamente todos cuentan con una entrevista en la que se intenta, al menos, ver la cara al candidato. No conviene olvidar que la entrevista, tiene limitaciones que se derivan de la subjetividad de las calificaciones del entrevistador. Se puede afirmar que el margen de error de la apreciación subjetiva será menor cuando el entrevistador tenga más experiencia y este más capacitado.

El número de entrevistas por las cuales tiene que pasar el aspirante a un puesto ejecutivo depende de diversos factores, como el nivel del cargo, origen de la empresa, etcétera, si existe un conocimiento exhaustivo entre el reclutador y el candidato, ambos resultan beneficiados el primero obtendrá un diagnóstico, una evaluación del aspirante, mientras que este contará con una idea clara sobre la empresa.

La entrevista no es solamente ampliamente utilizada, sus resultados tienen una enorme importancia en el Proceso de Reclutamiento ya que tienden a ejercer una considerable influencia sobre la decisión de la selección, el candidato que rinde pobremente durante una entrevista de selección seguramente será eliminado del grupo de solicitantes, sin importar su experiencia, ni el resultado de sus exámenes. La persona que se desarrolle mejor en la entrevista será al que se le contrate, aun cuando él o ella quizás no sean el mejor candidato para el puesto.

Concepto de Entrevista.

La Entrevista de Selección es una conversación formal y profunda que tiene por objeto evaluar la aceptabilidad de un candidato, en ella el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa, evalúa las posibilidades de un candidato, para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

Fases de la Entrevista

La Entrevista por ningún motivo debe de ser improvisada ni hecha a la carrera. Tiene que tener un tiempo definido y requiere de cierta preparación que permita determinar:

Los objetivos específicos de la entrevista.

- ♣ El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos
- ♣ Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar

- ♣ La mayor cantidad de información posible del candidato o entrevistador
- ♣ La mayor cantidad de información posible sobre el cargo a proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Rapport.

Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, le corresponde al entrevistador establecer un ambiente agradable con el candidato, el ambiente se establece sobre bases adecuadas, y es de dos tipos:

- ♣ Físico: El local de la entrevista debe de ser confortable y estar destinado sólo a ese fin, sin ruidos ni interrupciones mediante.
- ♣ Psicológico: La iniciación de la entrevista con puntualidad y con preguntas extensas en lugar de específicas, al mismo tiempo la entrevista puede utilizar una comunicación sin palabras para contribuir a que se tranquilice el entrevistado, ejemplos de este tipo de comunicación son el interés al escuchar, trato con cortesía, postura relajada, etc.

Cima:

Lo crucial del proceso de una entrevista es el intercambio de información, el entrevistador planteará las preguntas adecuadas que lo llevan a la obtención de la información necesaria para conocer al candidato de tal forma que se pueda hacer una comparación de sus características y aptitudes con las del perfil del puesto vacante.

Junto con el cuestionamiento verbal el entrevistador establece el tipo de entrevista que desea utilizar y dirige la conversación hacia los elementos que desea saber tomando en cuenta sus aptitudes en el momento de la misma. Se busca información de índole académica, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica. De esta forma se intenta inducir al candidato a preguntar sobre la organización y crearle una idea clara de esta y de lo que se esta buscando para cubrir la vacante.

En esta etapa también se observa el comportamiento del candidato, la forma en que reacciona ante una situación, su modo de pensar, de actuar, sentir, grado de agresividad, ambiciones, motivaciones, etc. Con el fin de tener un cuadro de características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.

Cierre.

La entrevista es una situación controlada, cuando el entrevistador llega al final de las preguntas necesarias para conocer al candidato, puede considerar el fin o cierre de la entrevista, es importante que el entrevistador realice alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista, en este caso las comunicaciones no verbales como el enderezarse del asiento, mirar hacia la puerta o algún reloj resultan muy útiles para indicar al candidato de que el final se acerca, usualmente se le da un tiempo apropiado para que el solicitante realice preguntas o pida aclaración de dudas con

respecto a la entrevista y a la organización, esto no significa que la entrevista debe durar determinada cantidad de tiempo. La entrevista debe durar el tiempo necesario y este varía para cada candidato.

El entrevistador debe indicarle al entrevistado cuál es el siguiente paso en el proceso, pidiéndole que espere la llamada de la empresa o que se le comuniquen en un tiempo dado. En caso de que el entrevistador considere que el solicitante no es el candidato adecuado para cubrir la vacante, se le debe decir sutilmente y darle una orientación hacia otras fuentes de empleo, promocionando o intercambiando sus datos con otras empresas, e inclusive proporcionándole información sobre cursos de capacitación o actualización, que le permitan salir de la entrevista con ánimo y optimismo.

Evaluación de la entrevista:

En el momento que el entrevistador sale del recinto en donde se le entrevistó, se debe llevar a cabo un análisis y evaluación de la información presentada por el entrevistado, registrar sus impresiones generales y detalles importantes con el fin de no omitir los datos que permitan obtener resultados confiables. Se debe llenar una hoja de evaluación o elaborar un reporte de la entrevista.

El reporte de evaluación es válido, pero no está exento de errores, sin embargo en él se asientan datos que permiten formarse una idea clara de la persona entrevistada, y es la base para tomar la decisión de contratarlo y que forme parte de la organización como un nuevo elemento valioso y que es necesario, o definitivamente no es considerado apto y se debe seguir con el proceso de selección de personal y encontrar el factor humano idóneo para el puesto vacante.

Es aconsejable hacer también una evaluación de la entrevista para detectar posibles fallas e implementar mejoras.

Es común que cuando el entrevistado ha pasado por la entrevista con el seleccionador, se envíe a entrevista con la persona que está solicitando cubrir la vacante en su área, esta es una entrevista que permite al jefe o supervisor constatar que el solicitante es el candidato idóneo que se está buscando para integrarse al departamento.

Tipos de Entrevista

Los dos criterios más utilizados son los que se refieren:

- ✦ A la cuantificación del personal entrevistado, se pueden establecer en función del número de entrevistados y entrevistadores dos tipologías: Entrevistas individuales o de grupo.

- ♣ Al grado de estructuración de las entrevistas.

Este último criterio permite clasificar las entrevistas de la siguiente forma:

- ♣ No Estructurada: En este tipo de entrevista es de corta duración, casual y con preguntas formuladas al azar, es un instrumento de selección poco efectivo, los datos recopilados por este tipo de entrevistas están influenciados generalmente por el entrevistador. Sin una estructura algunos prejuicios pueden distorsionar los resultados, estos prejuicios incluyen la tendencia de los entrevistadores a favorecer a los candidatos que comparten sus posturas, dando de manera indebida un peso excesivo a la información y permiten que el orden en que comparecen los solicitantes influyan en la evaluación.
- ♣ Estructurada: Tiene como base una lista predeterminada de verificación de preguntas, que suelen efectuarse a todos los candidatos. Es útil para obtener resultados válidos, sobre todo cuando se maneja a grandes cantidades de candidatos.

- ♣ **Mixta:** Es una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, que se parece a lo que suele hacer en la práctica. Es un método más realista que proporciona respuestas comparables y conocimientos profundos.

- ♣ **De resolución de problemas:** En este tipo de entrevista las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. Se evalúan las soluciones y los planteamientos de los candidatos. Resulta útil para entender la forma de razonar de los candidatos y su capacidad analítica bajo tensiones ligeras.

- ♣ **Entrevista tensa:** Se basa en una serie de preguntas rápidas y directas, que tienen como finalidad hacer que el candidato se sienta molesto, llega a ser útil cuando el puesto está lleno de tensiones, tales como el manejo de reclamaciones.

2.5.7 Pruebas de Conocimiento

Las pruebas de conocimiento tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. En función

de cómo sean aplicadas estas pruebas se pueden dividir en tres bloques: Orales, escritas y de realización de algún trabajo.

En función del área de conocimientos abarcada pueden ser generales o específicas y por la forma de elaborarlas son tradicionales y objetivas.

2.5.8 Pruebas Psicométricas

Una prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada, que evalúa el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos. La finalidad de estas pruebas reside en facilitar la predicción de lo que una persona hará en el futuro. Se basan en las diferencias individuales, pueden ser físicas, intelectuales o de personalidad.

2.5.9 Pruebas de Personalidad

Las pruebas de personalidad, entre las cuales figura el inventario de intereses, no miden sólo las habilidades físicas y mentales de un individuo, sino que también toman en consideración factores como la motivación o habilidad personal para comprender su rendimiento.

Las pruebas de personalidad, que se combinan con pruebas de carácter proyectivo, se utilizan para evaluar aspectos básicos de la personalidad del aspirante (introversión, estabilidad, motivación.)

Los inventarios de intereses comparan y ubican la relación de los intereses de un individuo en relación con los de personas que están ejerciendo diversas profesiones. Tienen diversos usos, especialmente en el campo de la planificación y desarrollo de carreras.

2.5.10 Técnicas de Simulación

Las muestras y simulaciones de trabajos se consideran como pruebas aunque difieren ampliamente de las que se han analizado hasta el momento, puesto que se centran en cuantificar de forma directa el logro en el puesto de trabajo. Las muestras de trabajo se basan en la suposición de que la mejor manera de determinar el rendimiento futuro de un individuo en su puesto, radica en valorar su actuación en algunos cometidos básicos del puesto. Se trata de escoger varias tareas que se consideran decisivas para el desempeño en el puesto y, posteriormente, ir comprobando la forma de proceder del candidato en cada una de ellas.

Las técnicas de simulación se usan predominantemente para puestos de nivel directivo, normalmente se realizan en lugares denominados centros de evaluación gerencial. Las actividades que se realizan son aquellas que supuestamente hacen los directivos.

2.6 Rotación de Personal.

La empresa tiene interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma, como en los diversos puestos, porque ello garantiza la eficiencia de la misma. Al mismo tiempo tiene interés en cierto cambio de personal que aporta nuevas ideas a dicha empresa.

2.6.1 Concepto de Rotación de Personal

La rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Es importante señalar que no se debe de considerar parte de la rotación de personal el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, este hecho se le atribuye más bien a que la empresa esta creciendo.

2.6.2 Desventajas de la Rotación de Personal

El costo que representa, por tramites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia. Podemos considerar los siguientes tipos de costos:

- ✦ Costos del departamento de empleo: Tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos.
- ✦ Costos de entrenamiento-tiempo de supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- ✦ Pago al entrenador superior a lo que produce, especialmente si está basándose en el destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego, no devenga el principio de sus actividades.
- ✦ Roturas desperdicios e inutilización de materiales al principio de período de aprendizaje o entrenamiento.
- ✦ Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- ✦ Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquel se le reemplaza, se halla plenamente

preparado. Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el período de entrenamiento.

La falta de integración y coordinación, esto es, cuando el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de ésta. Por la misma razón, ese personal difícilmente se coordinara con el resto de los trabajadores y empleados.

La imagen de la empresa cuando una negociación constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorios.

Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas etc., cuando un personal numeroso de la empresa sale de ella, fácilmente se cree en la licitud moral de aplicar, o por lo menos dar a conocer, sistemas métodos, etc. Usados en su empresa anterior, ya sea por que él los ideó o porque le son útiles en su nuevo trabajo y le ayuden a ganarse la aceptación de sus nuevos jefes.

Pero por encima de todas las razones anteriores, debe de tomarse en cuenta que una rotación de personal excesiva es indicio de alguna situación indeseable para los trabajadores, la más frecuente salarios o sueldos inadecuados. Pero puede ser también trato inadecuado al personal por algunos jefes, las posibilidades de progreso, distancia transportes inconvenientes, etc..

2.6.3 Ventajas de la Rotación de Personal

La rotación tiene en cambio entre sus principales ventajas, las situaciones siguientes:

La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual, sobre todo tratándose del que está en contacto con el público, principalmente cuando se trata de personal femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor a la normal.

El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene mayor antigüedad.

Por otra parte, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

Debe considerarse que a pesar de estas ventajas las desventajas de la alta rotación suelen ser mayores.

Lo importante es no tener alta ni baja la rotación sino que esta no puede valuarse mientras no se determine cual debe de ser la rotación normal y conveniente. Esto no debe hacerse de ordinario, sólo para el conjunto de la empresa, sino también para cualquier nivel sector, departamento o puesto.

2.6.4 Causas de la Rotación de Personal

Se clasifican en:

Rotación Forzosa y Rotación Voluntaria

Rotación forzosa:

- ♣ Por muerte, es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que substituirlo, por otro.
- ♣ Por jubilación, las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años en el trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.
- ♣ Por incapacidad permanente, el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando debe ser sustituido por otro.

- ✦ Por enfermedad, es cuando se presenta alguna enfermedad crónica que obliga al trabajador a abandonar su puesto, siempre que esta no se trate precisamente de una incapacidad.

Rotación voluntaria:

- ✦ Por renuncia del trabajador, la cual puede presentar por las siguientes causas: búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte de algún superior, ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable, tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado, condiciones de trabajo inadecuadas.
- ✦ Por despido, esto es cuando existe una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aún cuando tenga que sustituirlo.
- ✦ Por mala selección, cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él, que tendrán como consecuencia la rotación.
- ✦ Por razones personales o familiares, en ocasiones no puede señalarse la causa de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio o enfermedad de un familiar.

- ♣ Por inestabilidad natural, existen trabajadores que por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad dentro de una organización, sino que constantemente necesitan cambiar de una a otra.

2.6.5 Índice de Rotación de Personal.

Tratándose de la rotación, lo más importante es llevar índices para toda la empresa y para cada uno de sus sectores, categorías de personal y para cada puesto que tenga un número mayor de empleados, esto con el fin de conocer cuáles son las razones que causa esta rotación.

La fórmula para llevar índices de rotación en un periodo determinado (año, semestre, mes) será:

$$R = \frac{A + D * 100}{PE}$$

En donde:

R= Índice de rotación de personal.

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado.

D= Desvinculación de personal durante el periodo considerado.

PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Este es obtenido sumando los empleados existentes al principio y al final del periodo y dividiéndolos entre dos.

Este índice expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Tratándose de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados, y la ecuación sería:

$$R = \frac{D * 100}{PE}$$

Esta ecuación puede alterar los resultados, al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual provoca variaciones en el volumen de los recursos humanos disponibles.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a los empleados a separarse de la organización, sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso, el índice de rotación cubre solo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las

salidas causadas por decisión de la organización. En este caso, se empleará la siguiente fórmula:

$$R = \frac{D \cdot 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

En dónde:

D= Desvinculaciones espontaneas que deben sustituirse.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a= Número de meses del periodo.

Este índice de rotación más específico, sirve para realizar un análisis de las causas y las determinantes de las separaciones voluntarias. El problema reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación, gran parte de las separaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

El índice de rotación debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico, de esta manera toda organización tendría una rotación ideal, ya que está posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos sin afectar la cantidad de

sus recursos disponibles. No existe un número que defina el índice ideal de rotación, más bien una situación específica en cada organización en función de sus problemas.

Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, para eso emplearemos la siguiente ecuación:

$$R = \left(\frac{A+D+R+T}{2} \right) \frac{100}{PE}$$

En dónde:

A= Personal admitido.

D= Personal desvinculado.

R= Recepción de personal por transferencias de otros departamentos o secciones.

T= Transferencias de personal hacia otros departamentos o secciones.

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos departamentos o secciones de la organización y entre estos.

2.6.6 Costos de la Rotación de Personal.

Según Idalberto Chiavenato, los costos de rotación se clasifican en primarios, secundarios y terciarios.

Los costos primarios, son los que se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, y dentro de estos podemos considerar a los siguientes:

- ✦ Costos de reclutamiento y selección, encubre los gastos generados por emisión y procesamiento de la solicitud de empleados; gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección, como los salarios del personal de reclutamiento y selección, las obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, mantenimiento, entre otros; gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios; gastos en pruebas y selección y evaluación de candidatos y por último; gastos de mantenimiento del departamento de servicios médicos, mismos que deberán ser promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
- ✦ Costos de registro y documentación, en éste rubro debemos considerar los gastos generados por el mantenimiento de la dependencia de registro y documentación de personal, como son los salarios, obligaciones sociales, hora extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, entre otros; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria.

- ✦ Costos de ingreso, entre los que se encuentran los gastos generados por la dependencia de entrenamiento proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración; el costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.
- ✦ Costos de desvinculación, abarcan los gastos de la dependencia de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado como son anotaciones, registros, confirmaciones ante la autoridad laboral, sindicatos, gremios, todos ellos promediados entre el número de trabajadores desvinculados; costos de las entrevistas de desvinculación, dentro de los cuáles podemos mencionar el tiempo del entrevistador invertido en las mismas, formularios, elaboración de los informes correspondientes; costo de las indemnizaciones por antigüedad; costo del anticipo de pago proporcional de vacaciones y prima vacacional.

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Por el hecho de ser básicamente cuantitativos los costos primarios de rotación de personal se calculan con facilidad, pues basta un sistema de tabulación con los correspondientes datos.

Los costos secundarios abarcan los aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica por que sus características en su mayoría son cualitativas, se encuentran relacionados en forma indirecta con el retiro y en el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Este tipo de costos incluye:

- ✦ Efectos en la producción, como lo son la pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado en tanto que este no sea reemplazado; producción inferior durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo; inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- ✦ Efectos en la actitud del personal, dentro de los cuales podemos mencionar la imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros tanto del empleado que se retira como del que inicia en su cargo; influencia de ambos en la moral y actitud del supervisor y del jefe y a su vez la de todos ellos en la actitud de clientes y proveedores.
- ✦ Costo extralaboral, generado por los gastos de personal extra, horas extras, tiempo adicional de producción y elevación del costo unitario de producción todos ellos generados para cubrir la vacante que se presente o

para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado; así como el tiempo adicional invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

- ♣ Costo extraoperacional, dentro de este rubro figuran el costo adicional de energía eléctrica y de lubricación y combustible debido al índice reducido de producción del nuevo empleado; aumento de accidentes y en consecuencia de sus costos directos e indirectos ocasionados en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal varían de acuerdo al nivel de los intereses de la organización, lo más importante de estos datos es que sirven para la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino también en la comunidad y el individuo.

Finalmente, los costos terciarios, son los que se relacionan con los efectos colaterales indirectamente relacionados con la rotación que se manifiestan a mediano y largo plazo, este tipo de costos son estimables.

Entre los que se cuentan:

- ✦ Costo de inversión extra, derivado del aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción; aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y en consecuencia de esto el incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recurso humanos.
- ✦ Pérdidas en los negocios, reflejadas en la imagen y en los negocios de la empresa ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicio prestados por empleados inexpertos en periodos de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación cuando se acelera sobre todo si es forzado por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y largo plazo la rotación causa grandes perjuicios a la organización, el mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador considerado individual o socialmente respecto de su familia.

Capítulo 3

La Empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Concepto de empresa

Esencialmente, la empresa se creó de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. Por tal motivo fue necesaria la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La empresa puede verse desde diversas perspectivas y maneras. Es necesario especificar los elementos gracias a los cuales esa comunidad de personas que es la empresa se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y con finalidades diferentes.

Los conceptos que se hacen de la empresa se basan sobre las actividades o elementos que aportan las personas. Así se dice que la empresa es un conjunto de personas que funcionan en un área específica y que persiguen un fin común.

Para que exista una empresa forzosamente debe tener los siguientes factores:

- ✦ Un propósito. Todas las empresas están creadas para perseguir un fin, ya sea de lucro, de servicio o económico.

- ♣ División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
- ♣ Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

3.2 Elementos de la Empresa

La empresa esta compuesta principalmente de tres clases de elementos:

De carácter Físico.

- ♣ En primer lugar, de este género están los edificios, las instalaciones, que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que contemplan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- ♣ Las materias primas, que son todas aquellas que han de salir transformadas en los productos, ejemplo de estas son, la madera, el hierro; las materias

auxiliares, es decir, aquellas que, no formen parte del producto, pero que son necesarias para la producción, como lo son ellos combustibles, lubricantes, abrasivos. ; los productos terminados: Aunque por lo regular se intenta venderlos lo más pronto posible, esto en ocasiones no se realiza a la rapidez esperada, por tal motivo quedan almacenados dentro de la empresa forman parte de ella.

- ✦ El dinero, toda empresa necesita efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, además posee como representación de todos los bienes que antes hemos mencionado, un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

De carácter humano, son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad dentro de estos podemos encontrar:

- ✦ En primer lugar los obreros, incluyendo dentro de esta categoría a aquellos trabajadores que su labor es predominantemente manual: podemos clasificarlos en calificados y no calificados, según sus conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. También cuenta con empleados, que son todos aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, al igual que los obreros los podemos clasificar en calificados u no calificados.

- ♣ Existen además los Supervisores, personas cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: Sus características es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- ♣ Los técnicos, son los que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos controles, etc...
- ♣ Altos ejecutivos. Aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- ♣ Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Factores Inmateriales, Cómo ya es bien conocido todo está regido por sistemas y la empresa no es la excepción además de los elementos mencionados anteriormente dentro de la empresa existen también los sistemas pero ¿qué es un sistema?. Un sistema es un conjunto de elementos, que se interrelacionan entre sí para formar un todo. Resaltaremos del concepto anterior la interrelación que debe de existir entre los elementos, pues al no existir relación alguna no estarán formando parte de un sistema. En ocasiones las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a simple vista por tal motivo en muchas ocasiones no se consideran como un

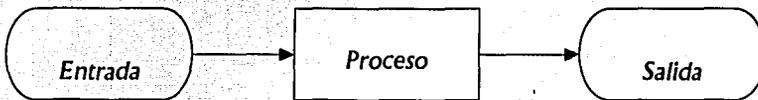
sistema algunos elementos que en apariencia, se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados. Con cierta frecuencia este es el caso de los elementos físicos y humanos de la empresa.

Todo sistema debe de tener

Una entrada: Lo que puede ingresar al sistema

Un proceso: Lo que vamos a transformar

Y una salida: El resultado de la transformación.



Existen sistemas dentro del sistema, a estos los nombraremos subsistema y también existe un sistema fuera del sistema que los nombraremos suprasistema.

Entre las principales funciones de los sistemas está el lograr los objetivos planeados y alcanzar un equilibrio.

Su finalidad es obtener los mejores resultados y la máxima eficiencia independientemente del sistema que sea.

Es importante controlar el sistema porque solo a través del control se logrará el funcionamiento correcto de este.

Dentro del sistema de empresa existen subsistemas de producción, como son las fórmulas, patentes, métodos, etc; subsistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc., además existen subsistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: Es decir su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

3.3 Estructura de la Empresa.

Se dice que con buen personal cualquier empresa funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Las empresas suelen ser más productivas si se dispone de una estructura de organización.. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es

responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

La estructura es como el esqueleto de la empresa, en ella se observan sus características que se presentan gráficamente por medio de diagramas de organización. (organigramas)

Un Organigrama es un diagrama que expresa gráficamente a una empresa o organización y las relaciones entre las unidades que la componen. Está formado por un cierto número de casillas que representan en primer lugar puestos o personas de la empresa o organización. Están conectadas de tal manera que pueden expresar grados de autoridad o grados de responsabilidad.

3.4 Tipos de Organizaciones

3.4.1 Organización Formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características de la Organización Formal

- ♣ Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama.
- ♣ Es racional.
- ♣ La organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- ♣ Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

3.4.2 Organización Lineal

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Características de la Organización Lineal

- ♣ Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial, tiene una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.
- ♣ Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

- ✦ Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- ✦ Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas de la Organización Lineal

- ✦ Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- ✦ Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- ✦ Facilidad de implantación.
- ✦ Estabilidad considerable.
- ✦ Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la Organización Lineal

- ✦ La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- ✦ No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- ✦ Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- ✦ Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

- ✦ Impide la especialización.
- ✦ A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo de Aplicación de la Organización Lineal

- ✦ En organizaciones pequeñas que no requieren ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- ✦ En organizaciones que están comenzando su desarrollo.
- ✦ Donde las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones
- ✦ Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
- ✦ Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

3.4.3 Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

Características de la Organización Funcional

- ✦ Autoridad funcional o dividida, la autoridad es sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- ✦ Línea directa de comunicación sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- ✦ Descentralización de las decisiones, las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- ✦ Énfasis en la especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas de la Organización Funcional

- ✦ Máxima especialización.
- ✦ Mejor suspensión técnica.
- ✦ Comunicación directa más rápida
- ✦ Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas de la Organización Funcional

- ✦ Pérdida de la autoridad de mando, debido a la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal

- ♣ Subordinación múltiple, si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- ♣ Tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- ♣ Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización, esto es ocasionado por la rivalidad y la competencia, estas unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- ♣ Confusión en cuanto a los objetivos, porque la organización funcional exige la subordinación múltiple y no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema, esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Campo de Aplicación de la Organización Funcional

- ♣ En organizaciones que por ser pequeñas, tienen un equipo de especialistas bien penetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

- ✦ Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

3.4.4 Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Diferencias entre Organización Lineal y Organización Staff

- ✦ Respecto a la relación con los objetivos de la organización, en la lineal las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades de la organización staff están asociadas indiferentes.
- ✦ Generalmente todos los órganos de la organización lineal están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, cualesquiera que sean.
- ✦ Tipos de autoridad: El área de la organización lineal tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de

staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

- ✦ El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita al de la línea para aplicar sus ideas y planes.
- ✦ Las principales funciones de la organización staff son, servicios, consultoría, asesoría, monitoreo, planeación y control y las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características de la Organización Línea-Staff

- ✦ Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- ✦ Asesoría y prestación de servicios especializados.
- ✦ Se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- ✦ Representa un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

- ♣ Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas de la Organización Línea-Staff

- ♣ Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- ♣ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la Organización Línea- Staff.

- ♣ El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el de línea se forma en la práctica.
- ♣ El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- ♣ El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- ♣ Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- ♣ Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la

contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo.

- ♣ Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

3.5 Clasificación de las Empresas

Las empresas son susceptibles de diferentes clasificaciones, esto se debe a que suelen existir diferencias notables entre las realidades empresariales, por tal motivo resulta imposible establecer un único criterio de clasificación.

De entre el sin fin de criterios de clasificación existentes se destacan las siguientes:

Por su Aportación de Capital

Referente al origen o aportación del capital según la cual se encuentran tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

- ♣ Empresas Privadas, es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Entre sus principales características se encuentran : Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias, la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se

dirige la producción, los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica, los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas, se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

- ✦ **Empresas Públicas,** Son organizaciones económicas que se forman con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Algunas características de estas empresas son, el Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales, la finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica, muchas de estas empresas no tienen competencia por lo cual forman verdaderos monopolios, se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica el Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario, estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.
- ✦ **Las empresas mixtas** son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en

algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa

Por su Tamaño

Existen varios elementos que permiten clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño, entre éstos destacan:

- ✦ Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- ✦ Volumen de ventas anuales.
- ✦ Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional o internacional.

Eso significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser rudimentaria y artesanal hasta muy tecnificada, criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa absorbe del mercado, o será sus ventas y criterio financiero analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etc.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas entre las que sobresale el movimiento de precios, lo que hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio

para definir el tamaño. En el caso mexicano la definición de empresas de acuerdo con su tamaño es:

- ✦ Microempresas.- empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.
- ✦ Pequeñas empresas.-empresa que ocupa de 16 hasta 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- ✦ Mediana empresa.-empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.
- ✦ Gran empresa.-empresa que ocupa mas de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Algunas características generales que comparten las microempresas son:

- ✦ Su organización es de tipo familiar.
- ✦ El Dueño es quien proporciona el capital.
- ✦ Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- ✦ Generalmente su administración es empírica.
- ✦ El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
- ✦ Su producción no es muy maquinada.
- ✦ Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.

- ✦ Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

Algunas características importantes de las pequeñas y medianas empresas son:

- ✦ El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- ✦ Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- ✦ Utiliza maquinaria y equipo aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- ✦ Dominan y abastecen un mercado más amplio aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- ✦ Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- ✦ Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- ✦ Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las grandes empresas como su nombre lo indica participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro, algunas de las principales características de estas empresas son:

- ♣ El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedad de diverso tipo.
- ♣ Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- ♣ Dominan al mercado con amplitud algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- ♣ Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- ♣ Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- ♣ Llevan una administración científica es decir encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- ♣ Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

Por su Origen

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y ponen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial, se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresa de diverso giro que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

Sin embargo el capital no tiene nacionalidad y la competencia entre empresarios no solo se da a nivel interno, sino también a nivel internacional, por lo que muchas empresas no se conforman con operar en el mercado nacional y deciden ampliar sus actividades con objeto de participar en el mercado internacional, es decir establecer sus empresas en otros países.

De esta forma nacen las empresas extranjeras las cuales operan en el país aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros.

Generalmente la forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjeras directa, estableciendo filiales en los países en que se desea participar. Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país que por lo general es desarrollado industrializado, desea expandir, sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas que funcionan como filiales de las matrices.

A las empresas extranjeras también se les llama transnacionales, nombre que se ha popularizado y generalizado, el cual explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros y estos se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas que se forman con una parte de capital nacional y otra extranjero. Las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permiten la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual estas para poder penetrar se asocian con capitales nacionales de acuerdo con la legislación vigente.

Existen otras empresas que no son consideradas ni nacionales ni extranjeras ni mixtas y que se conocen como multinacionales, las cuales difieren de las transnacionales ya que se establecen para operar en un segmento o parte de mercado

mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes

Estas clasificaciones de empresas que se han explicado son las que se consideraron más importantes aunque existen algunas otras entre las que destacan:

- ✦ De acuerdo con la actividad económica que realicen: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, educativas, etc.
- ✦ De acuerdo con la competencia que enfrenten pueden ser: competitivas, oligopolísticas o monopolios.
- ✦ Si se dedican a la producción o a la distribución pueden ser: productivas, manufactureras, comerciales con venta al detalle y mayorista o distribuidoras.
- ✦ De acuerdo con su organización y administración: puede ser individual si tiene un solo propietario o colectiva si tiene varios.
- ✦ De acuerdo con el tipo de bienes que producen: a) productoras de bienes de consumo no duradero, b) productoras de bienes de consumo duradero, c) productoras de materias primas, d) productoras de bienes de capital o de producción e) de servicios.

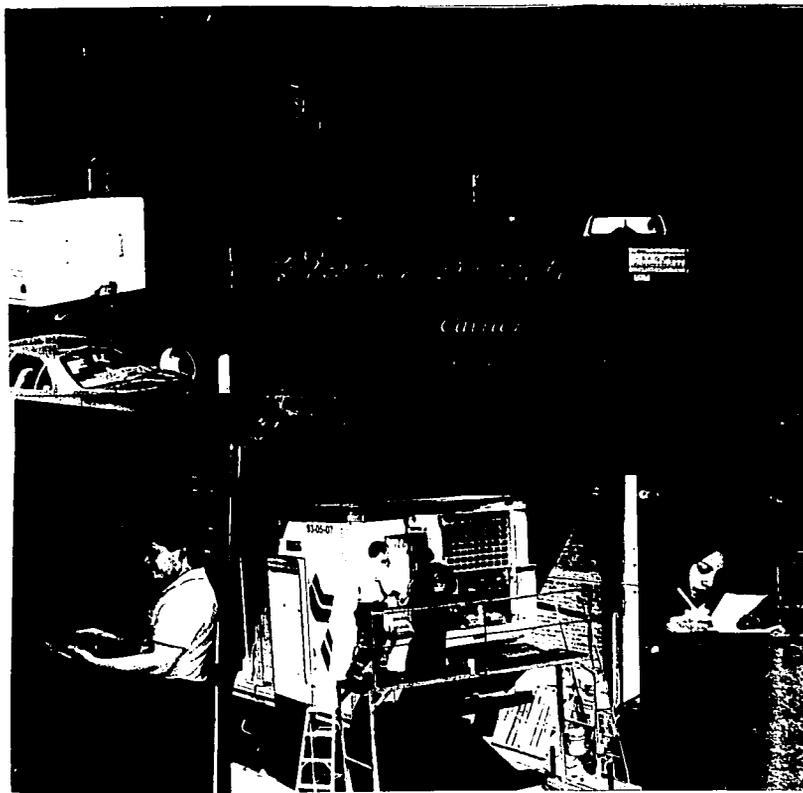
3.6 Requisitos para que exista una Empresa.

Para que exista una empresa según las leyes mexicanas es necesario:

- ✦ Que no sea enteramente transitoria.
- ✦ Que tenga un fin lícito.
- ✦ Que tenga cualquiera de los siguientes fines:
 - ✦ No económico
 - ✦ Preponderantemente económico
 - ✦ De lucro.
- ✦ Actividades previas a la gestación de un empresa
- ✦ Giro de la empresa
- ✦ Capital
- ✦ Necesidades existentes en el mercado
- ✦ Determinar el potencial de ese mercado
- ✦ En que medio económico y geográfico va a laborar
- ✦ Necesidades de la propia organización de las instalaciones y equipo
- ✦ Especificaciones de las instalaciones y equipo
- ✦ Personal que se requiere, fuentes de reclutamiento
- ✦ Sistemas y métodos de trabajo
- ✦ Canal de distribución
- ✦ Seleccionar la forma legal en la que van a funcionar de esto depende la responsabilidad ante terceros como personal legal.

Capítulo 4

Caso Práctico.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como Medio Para Disminuir el Alto Índice de Rotación en una Empresa de Servicio de Mantenimiento.

4.1 Generalidades:

Este capítulo está diseñado como guía para que la empresa "Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A de C.V." tenga un adecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, que ayude a disminuir el Alto Índice de Rotación existente en la empresa. Con esto se pretende lograr una mejora en la calidad del servicio y atención al cliente, ya que la empresa se encuentra en continuo crecimiento y su mejor deseo es proveer al cliente servicios de alta calidad y esto sólo se puede obtener con valiosos colaboradores que aporten lo mejor de sí mismos.

4.2 Antecedentes de Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A. de C.V.

Fue creada en el año 1986, por el Señor Juan Manuel Salas (padre de los dueños actuales), quien en dicho año empezó dando Servicio de Mantenimiento a una flotilla de 10 tractocamiones de la empresa Apelco Distribuidora (empresa de servicios de comida rápida)

En el año de 1990 cuando el Señor fallece toma el mando su hijo el señor Víctor Manuel Salas que junto con los trabajadores iniciales continuaron dando este tipo de servicio a la empresa antes mencionada, fue en el año 1992 cuando se integra al equipo el señor Alejandro Salas Martínez, quien no tenía conocimientos en la parte operativa del negocio, pero sí en la administrativa y sobre todo tenía ganas de hacerlo crecer. Poco a poco logro atraer a más clientes del mismo giro que el primero (comida rápida) y fue así como en el año de 1996 se establece la empresa como sociedad anónima y la denominan **“Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A. de C.V.”** Su giro principal es el dar **Servicio de Mantenimiento Integral Automotriz a Tractocamiones a Diesel.**

Después de 14 años de ser creada la empresa ha sufrido diversos cambios, cada año han ido aumentando sus clientes por consiguiente sus ventas y su personal. Actualmente cuenta con 40 empleados, de los cuales 8 corresponden a cargos administrativos y 32 a cargos operativos

Entre los principales servicios que ofrece se encuentran:

- ❖ El servicio integral que incluye servicio mecánico general de tractocamiones y remolques. En este tipo de servicio se realiza el mantenimiento y la reparación de la parte mecánica de tractocamiones, así como el mantenimiento y reparación del sistema de refrigeración de los remolques de los mismos.

- ❖ Mantenimiento preventivo en función al kilometraje recorrido.
- ❖ Mantenimiento preventivo a Thermo King en función a las horas de servicio.
- ❖ Chequeo diario de unidades para detectar con anticipación futuras reparaciones mayores.
- ❖ Servicio eléctrico.
- ❖ Reconstrucción de unidades, ya sea por cuestión de imagen o por eventualidades. (accidentes, robos, etc.)
- ❖ Lavado a través de maquinaria que cumple con las condiciones óptimas de higiene.
- ❖ Suministro de combustible a través de una pipa estacionaria dentro de sus instalaciones o a través de una pipa móvil.
- ❖ Control de neumáticos (almacenaje, tiempo de vida, colocación, renovado y desalojo de llantas inservibles.)
- ❖ Mantenimiento de cajas refrigeradas.
- ❖ Servicio de asistencia en el camino.
- ❖ Obtención de todos aquellos permisos vehiculares que establecen las autoridades gubernamentales para que las unidades circulen sin ningún problema.

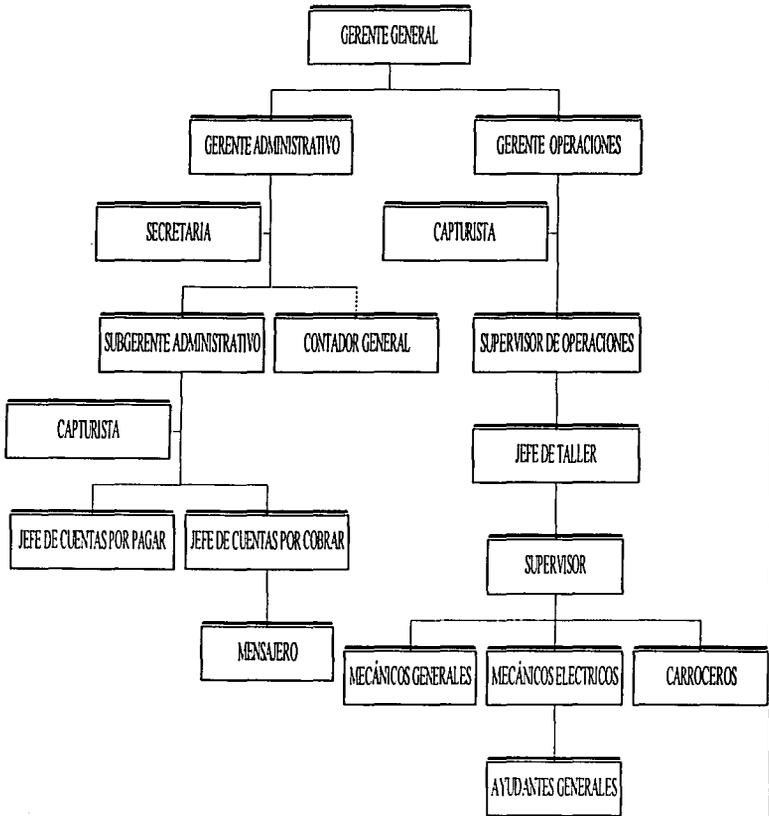
4.3 Visión

La Visión de Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A de C.V es llegar a ser en 5 años la empresa líder en el servicio integral a unidades con combustión diesel, a través de la consolidación, sistematización y diversificación de sus servicios y productos abarcando el mercado a nivel nacional para ofrecer un mayor soporte y seguridad a sus clientes.

4.4 Misión

La Misión de Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A de C.V es ofrecer a los clientes mantenimiento y asesoría integral y confiable a unidades con combustión a diesel con requerimientos de entrega oportuna, teniendo como compromiso la mejora constante en el servicio, lo cual redundará en un desarrollo profesional y económico para todo nuestro personal.

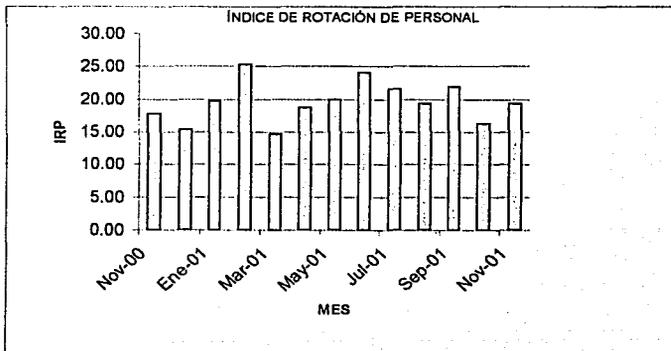
4.5 Organigrama



4.6 Problemática Actual

Actualmente la empresa cuenta con un promedio de 40 empleados, en donde se presenta un alto Índice de Rotación de Personal, el cual se obtuvo mensualmente y estos son los resultados:

MES	ALTAS	BAJAS	PERSONAL PROMEDIO	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL
Noviembre-00	5	4	40	17.81
Diciembre-00	6	3	40	15.31
Enero-01	5	6	40	19.69
Febrero-01	6	7	40	25.31
Marzo-01	5	4	40	14.69
Abril-01	4	5	40	18.75
Mayo-01	5	3	40	20.00
Junio-01	5	4	40	24.06
Julio-01	4	3	40	21.56
Agosto-01	3	4	40	19.38
Septiembre-01	4	5	40	21.88
Octubre-01	5	4	40	16.25
Noviembre-01	6	4	40	19.38
TOTALES	63	56	40	



Partiendo de la información anterior y tomando en cuenta que en nuestra empresa un índice de rotación aceptable oscila entre el 5% y el 15%, podemos determinar que actualmente existe un alto índice de rotación. Al realizar una análisis para saber porque se origina esta problemática obtuvimos los siguientes resultados:

- ♣ No existe una descripción y especificación de puestos lo cual crea deficiencias en lo que respecta a las funciones de cada persona, porque al tener que realizar tareas que corresponden a otros, existe falta de conocimientos y habilidades mínimas necesarias para llevar a cabo dichas actividades.
- ♣ Las solicitudes de personal se hacen en forma verbal al gerente general, sólo especificando la persona a la cual cubrirá el candidato.
- ♣ No existe un guía de preguntas para efectuar una buena entrevista, y tener bases para obtener información que oriente, si el candidato cubre las especificaciones del puesto y su proyecto a futuro.
- ♣ El personal que entrevista no reúne las características básicas de un buen entrevistador.
- ♣ En la mayoría de los casos se tienen que cubrir los puestos “urgentemente” lo cual ocasiona no poder hacer una correcta selección.
- ♣ La mayoría de las veces al contratar nuevo personal muestran interés hacia la empresa al principio, pero al poco tiempo de haber ingresado pierden este interés y terminan abandonando su puesto, o bien los jefes y supervisores se

cuenta que no era la persona adecuada, por falta de conocimientos o por la aptitud que asumía hacia el trabajo y terminan por prescindir de sus servicios al término de su contrato. (28 días)

- ♣ Al no tener el personal necesario las tareas tienen que dividirse entre los empleados que están en ella, reduciendo el tiempo de dedicación a trabajos más importantes.

Por lo anterior podemos asegurar que al implementar Un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, lograremos llenar las expectativas que la empresa desea de un candidato y con esto disminuir el alto Índice de Rotación que se actualmente se está dando. Además esto llevaría a aumentar la calidad del servicio y dará tiempo a la creación de nuevos objetivos y metas.

4.7 Políticas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1. Será responsabilidad del subgerente administrativo el establecer monitorear y actualizar todo el sistema de Reclutamiento y Selección de personal a través de la comunicación constante con los usuarios para homogenizar sus comentarios e ideas.
2. Será responsabilidad del subgerente administrativo el garantizar el cumplimiento de estas políticas, así como también de los reglamentos, procedimientos y los que marque la Ley Federal de Trabajo y los contratos colectivos.
3. Para iniciar el Proceso de Reclutamiento tendrá que existir una vacante , así como el perfil del puesto correspondiente.
4. El Reclutamiento de Personal sólo se realizará a través de la requisición de personal, misma que deberá ser firmada y autorizada por el jefe inmediato, y el gerente general.
5. El área solicitante tiene la obligación de proporcionar información adicional cuando no sea suficiente la contenida en la requisición, en caso contrario no se dará inicio al Proceso de Reclutamiento.
6. Para cubrir el puesto vacante se deben considerar previamente a los candidatos internos.

7. Durante todo el Proceso de Reclutamiento y Selección, el subgerente administrativo, dará sin excepción la mejor atención a los candidatos externos.
8. El subgerente administrativo, presentará al solicitante, tres candidatos viables, de los cuales se procurara una sea interno. Sólo cuando los candidatos no satisfagan las pruebas de aptitudes o conocimientos técnicos, se reclutara una segunda terna.
9. No se podrá hacer ningún tipo de ofrecimiento tanto a los candidatos internos o externos, si no cumplen satisfactoriamente estos lineamientos.
10. Deberá procurarse que las vacantes se cubran con personal que radique en la misma zona.
11. En toda contratación se debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - ♣ Edad de contratación: La edad mínima de contratación será de 16 años, no existe edad máxima. En caso de que sea menor de edad deberá contar con carta de aprobación de los padres.
 - ♣ Nacionalidad: Únicamente se contratara a personal de Nacionalidad Mexicana.
 - ♣ Sexo: El puesto vacante podrá ser ocupado indistintamente por un hombre o por una mujer tratándose de puestos administrativos y se le dará preferencial al sexo masculino en puestos operativos.

- ✦ Nivel escolar: No se contratara personal que no reúna los estudios mínimos de secundaria, se deberá exigir los certificados escolares correspondientes.
- ✦ Parentesco: Queda prohibido la contratación de parientes afines en un mismo departamento. Toda excepción deberá ser autorizada por escrito por el director general.
- ✦ Cuando algún aspirante manifieste conductas indebidas, se cancelará su proceso selectivo.

4.8 Procedimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

1. Se dará a conocer la existencia de la vacante.
2. Las áreas requisitantes deberán llenar el formato de requisición de personal.(anexo 1).
3. Una vez autorizada la requisición se procede a elaborar un anuncio. (anexo 2)
El cual deberá contener el perfil que tendrá la persona que se interese en el puesto. Este anuncio será publicado en periódicos, revistas, bolsas de trabajo, y se pondrá en la portería de la empresa, o donde más convenga a la empresa.
4. Se recluta a los aspirantes de la vacante pidiendo que sean proporcionados su nombre y edad.
5. Después de reclutado el aspirante se le pedirá el llenado de la solicitud de empleo.(anexo 3)
6. Se dará lectura rápida a este documento con el fin de seleccionar a los candidatos que se someterán a entrevista.
7. Se procede a citar a entrevista a los candidatos. (anexo 4)
8. Evaluación de la primera entrevista (anexo 5)
9. Se investiga las referencias que el candidato haya proporcionado.
10. Se selecciona a 3 posibles candidatos a la vacante sometiendo a estos a:
 - ❖ Entrevista con el jefe directo del departamento de quien va a depender.

❖ Obtención del examen médico del aspirante, proporcionado por el aspirante.

11. Se toma la decisión final de acuerdo a la valuación de todo el procedimiento descrito .(anexo 6)
12. De las personas que sean rechazadas se conservaran en archivo sus documentos durante 6 meses, esto con el fin de tomarlos en cuenta si se desocupa otra vacante posteriormente.
13. Una vez escogido el candidato adecuado, el jefe procederá a explicar sus funciones , y se trasladaran sus papeles(anexo 7) a la Subgerencia, para proceder a la contratación y a la realización de tramites necesarios para su ingreso a a la empresa.

Conclusiones

Según la hipótesis que a la letra dice:

“El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal nos dará como resultado la efectividad del factor humano en una Empresa de Servicio de Mantenimiento.

Entonces podemos concluir que al contar con un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal logramos comprobar que al llevarse a cabo la utilización de este, se consiguió la efectividad del factor humano en la empresa de Servicio de Mantenimiento Diesel Salas S.A. de C.V. y con esto logramos que disminuyera el alto Índice de Rotación existente en la misma.

Durante esta investigación observamos que al seleccionar a la persona idónea para el puesto adecuado, se logra que el trabajador obtenga buenos resultados. A su vez debemos de asegurar que los trabajadores tengan satisfechas sus necesidades e inspirarles confianza. Hacerlos sentir que son útiles y apreciados, ya que esto traerá beneficios tanto a la empresa como a la persona.

Una vez teniendo al personal adecuado debemos tomar en cuenta que un buen sistema de trabajo no garantiza la calidad del producto o servicio, debemos agregarle a nuestra tarea diaria un valor de cortesía, respeto ética y responsabilidad, si adoptamos estos valores en nuestro trabajo cotidiano, la empresa funcionará eficientemente, porque habrá una actitud positiva de cooperación.

ANEXOS

ANEXO 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EMPRESA _____ FECHA _____
 _____ DIAS/MES/AÑO

REQUISITOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____		CLAVE DEL PUESTO _____	
ADSCRIPCIÓN DEL PUESTO _____			
ESTADO CIVIL _____	EDAD _____	SEXO: MASCULINO <input type="checkbox"/>	FEMENINO <input type="checkbox"/>
HORARIO _____		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	FRECUENCIA _____
ESCOLARIDAD _____		CONOCIMIENTOS ESPECIALES _____	
REQUIERE EXPERIENCIA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		CUANTA _____	SUELDO DEL PUESTO _____
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO _____			
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO _____			
CARACTERÍSTICAS PERSONALES _____			

JUSTIFICACIÓN

EL PUESTO ES:	PERMANENTE <input type="checkbox"/>	TEMPORAL <input type="checkbox"/>	CUANTO TIEMPO _____
PUESTO DE NUEVA CREACIÓN <input type="checkbox"/>	AUMENTO DE PLAZAS <input type="checkbox"/>		
INDIQUE QUE BENEFICIOS OCASIONARÍA A LA EMPRESA Y PORQUE _____			
PUESTO POR REEMPLAZO <input type="checkbox"/>	A PARTIR DE _____		DIAS/MES/AÑO _____
A QUIEN REEMPLAZA _____	NO. DE EMPLEADO _____		

AUTORIZACIÓN

_____	_____
SOLICITANTE	SUBJERENTE ADMINISTRATIVO
OBSERVACIONES _____	

ANEXO 2

SEMADISA

REQUIERE LOS SERVICIOS DE:

CHOFERES

1. Experiencia mínima de tres años.
2. Edad de 18 años en adelante.
3. Estado civil preferentemente casado.
4. Licencia de manejo "Tipo B" vigente.
5. Tener disponibilidad de horario.
6. Comprobar antecedentes laborales

Interesados llamar a los siguientes teléfonos:

53 69 66 03 y 53 69 60 04 con el Lic. Edgar Morales.

ANEXO 3

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea un amigo de llenar esta solicitud en forma manuscrita
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente

FOTOFUAFIA
 RECIENTE

Fecha	Puesto Solicitado	Bueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domicilio	Colonia	Zona postal	Teléfono
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino (Indicarlo)	
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> En familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo	Residencia		Peso
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Esposa <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros	Estrato Cívica <input type="radio"/> Urbana <input type="radio"/> Campesina <input type="radio"/> Otro		

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Contribuyentes No.	Afiliación al Seguro Social No.	Cédula de Servicio Militar No.	Identificación No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Categoría y Número de Licencia	Servicio extranjero (siempre documentado) se permite trabajar en el País	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Especiar)	¿Padece alguna enfermedad aguda? (Indicar la enfermedad)	¿Cuál es su consumo de alcohol? (Indicar la frecuencia)
¿Cuáles son sus hobbies en la vida?			

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	DOMICILIO	OCCUPACION
Padre			
Madre			
Espos(a)			
Nombre y edades de los hijos			

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHAS	TITULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria o Prevocacional				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u Otras				
Estudios que está efectuando en la actualidad				
Inicio	Fin	Carrera o Carrera		Grado

*PRINTFORM 8002

MARCA REG.

ANEXO 4

Ejemplo de Entrevista

- ♣ ¿Me permite ver su curriculum o solicitud por favor?
- ♣ ¿Cómo se entero de este empleo?
- ♣ ¿Por qué está interesado en ingresar a esta empresa?
- ♣ ¿Por qué se considera apto para ese puesto?
- ♣ ¿Qué piensa que puede hacer por esta empresa?
- ♣ Describa los logros más importantes, hasta este momento en su vida.
- ♣ ¿Qué papel asumió durante su tiempo de estudiante?
- ♣ ¿Por qué escogió esta carrera, profesión u oficio?
- ♣ ¿Trabaja actualmente?
- ♣ ¿Qué puesto ocupaba?
- ♣ ¿Por qué motivo se separó de su último trabajo?
- ♣ ¿Cuáles son sus obligaciones y cuáles son sus responsabilidades?
- ♣ ¿La empresa para la que trabaja actualmente conoce su interés en cambiar de empleo?
- ♣ ¿Porque quiere cambiar de empleo?
- ♣ ¿Cuál sería el empleo ideal para usted?
- ♣ Resuma su historia laboral
- ♣ Como emplea el tiempo en los periodos de poco trabajo

- ♣ Relate el desacuerdo más serio que he tenido con un compañero de trabajo en el último año.
- ♣ ¿Cuánto desea ganar?
- ♣ ¿Cuál es el sueldo mínimo que aceptaría?
- ♣ ¿Por qué considera que esta calificado para ganar esa cantidad?
- ♣ No podemos darle el sueldo que desea ganar. ¿Esta dispuesto a empezar con menos y llegar posteriormente a esa cantidad?
- ♣ ¿En que trabaja su Padre?
- ♣ ¿En que trabaja su Madre?
- ♣ Describa brevemente su relación con su familia.
- ♣ ¿Cuál es su principal defecto?
- ♣ ¿Cuál es su principal virtud?
- ♣ Le agradezco que haya compartido esta información con nosotros, será muy valiosa para tomar una decisión .
- ♣ ¿Desea comentar algo?
- ♣ ¿Tiene alguna pregunta acerca del trabajo?

ANEXO 5

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA

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

ANEXO 6

EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

EMPRESA _____		ADSCRIPCIÓN _____ (DIRECCIÓN GENERAL Y JEFATURA)		
SOLICITUD NO. _____		NOMBRE DEL CANDIDATO _____		
PUESTO _____		ENTREVISTADOR _____		
FACTORES	NO CUMPLE	CUMPLE CON RESERVAS	CUMPLE ADECUADAMENTE	CUMPLE SOBRA- DAMENTE
ESCOLARIDAD: Grado académico que tiene el candidato en relación al puesto a cubrir.				
CONOCIMIENTOS BÁSICOS: Información general sobre la especialidad que el puesto requiere.				
CONOCIMIENTOS PARTICULARES: Manejo de información técnica, específica y profunda que el puesto requiere.				
EXPERIENCIA EN EL TRABAJO: Tiempo de trabajar en actividades relacionadas con su especialidad.				
HABILIDAD QUE EL PUESTO REQUIERE: Conocimiento de cierto grado de pericia que el puesto requiere en su especialidad.				
CARACTERÍSTICAS PERSONALES: Evaluación estimativa de sus reacciones frente a situaciones comunes de trabajo.				
ACTITUDES: Disposición para adaptarse a la empresa, trabajar en equipo y colaborar.				
INTERESES/OBJETIVOS: Metas e inquietudes compatibles con la filosofía de la empresa.				
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR.				
EVALUACIÓN				
CONTRATAR AL SOLICITANTE PARA		NO CONTRATARLO POR LAS RAZONES EXPUESTAS		
FECHA				
DESEO ENTREVISTAR OTROS CANDIDATOS ANTES DE DECIDIR		EN CASO DE NO CUBRIR LOS		
REQUISITOS DEL PUESTO QUE ESPECÍFICAMENTE ESTAMOS EVALUANDO, CONSIDERA USTED APROVECHABLE				
AL CANDIDATO PARA OTRO PUESTO	SI	NO	CUAL?	
FECHA	JEFE INMEDIATO			

ANEXO 7

- ♣ Registro Federal de Contribuyentes.
- ♣ Hoja Rosa del I.M.S.S
- ♣ Acta de Nacimiento.
- ♣ C.U.R.P
- ♣ Acta de Matrimonio.
- ♣ Comprobante del Grado Máximo de Estudios.
- ♣ Dos Cartas de Recomendación de los Últimos Empleos.
- ♣ Tres Fotografías Tamaño Infantil.
- ♣ Cartilla o Precartilla del Servicio Militar.
- ♣ Licencia de Manejo.

Bibliografía

Autor	Arias Galicia, Fernando.
Título	Administración de Recursos Humanos
Editorial	Trillas. México, 1994
Autor	Byars, Lloyd L.
Título	Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones.
Editorial	Interamericana. México, 1992
Autor	Chiavenato, Idalberto.
Título	Administración de Recursos Humanos.
Editorial	McGraw-Hill. México, 1992
Autor	Chiavenato, Idalberto.
Título	Introducción a la Teoría General de la Administración.
Editorial	McGraw-Hill. México, 1992
Autor	Fernández Arena, José Antonio
Título	El Proceso Administrativo
Editorial	Diana. México, 1991
Autor	Fernández Arena, José Antonio
Título	Administración de Recursos Humanos.
Editorial	Limusa. México, 1989.
Autor	G. Willcades
Título	Administración Efectiva de Recursos Humanos
Editorial	Panorama Editorial. México, 1997
Autor	Koontz, Harold ; O'donnell, Cyril
Título	Principios de Dirección de Empresas: Un Análisis de las Funciones Directivas.
Editorial	McGraw-Hill. Madrid, 1961

Autor	Koontz, Harold; Wehrich, Heinz; O' Donnell, Cyril.
Título	Administración
Editorial	McGraw-Hill. México, 1990

Autor	Prado, Juan Manuel
Título	Curso de Dirección de Personal
Editorial	Plaza & James Editores. Barcelona, 1990

Autor	Reyes Ponce, Agustín
Título	Administración Moderna
Editorial	Limusa. México, 1995

Autor	Reyes Ponce, Agustín
Título	Administración de personal, Relaciones Humanas.
Editorial	Limusa. México, 1996

Autor	Reyes Ponce, Agustín
Título	Administración de Empresas: Teoría y Práctica.
Editorial	Limusa. México, 1999

Autor	Stephen, P. Robbins
Título	La Administración en el Mundo de Hoy
Editorial	Prentice may. San Diego, 1998.

Autor	Stoner, Freeman, Gilbert J.R.
Título	Administración
Editorial	Prentice Hall. 1998.

Autor	Terry, George R.
Título	Principios de Administración
Editorial	CECSA . México, 1995

Autor	Valdovinos Méndez, Medardo
Título	Guía de Orientación, Administración de los Recursos Humanos
Editorial	Editorial Cerro de las Campanas. México, 1995

Autor	William B., Werther JR, Keith Davis
Título	Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial	McGraw-Hill. México; Buenos Aires, 1995

Autor	Zorrilla Arenas, Santiago
Título	Introducción a la Metodología de la Investigación, Casos aplicados a la Administración.
Editorial	Editorial Aguilar, México, 1992

Autor	Zorrilla Arenas, Santiago
Título	Guía para Elaborar Tesis
Editorial	Editorial McGraw-Hill, México, 1996

Páginas Web Consultadas:

HTTP: www.unamosapuntos.com.mx

HTTP: www.empresarios-as.com.mx