

42



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

-----  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**“RECURSOS HUMANOS  
PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE  
SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CALZADO  
PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**

**ADRIANA GONZÁLEZ BRAM**

**ASESOR: DR. JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ**



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Adriana González  
Bram

FECHA: 16-October 2002

FIRMA: González Bram H.

ESTA TESIS NO SE ENCUENTRA  
EN LA BIBLIOTECA



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

UNAM  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



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

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

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

Recursos Humanos

"Propuesta de implantación de un procedimiento de selección en una empresa distribuidora de calzado para disminuir la rotación de personal".

que presenta la pasante Adriana González Bran

con número de cuenta: 09426026-5 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

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

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 08 de Julio de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>Dr. José Villi Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>H.A. María Teresa Hunez García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

---

## Dedicatorias

**A mis Padres:**

Por enseñarme la importancia del superarse en la vida y el esfuerzo constante para lograr lo que uno desea, por lo cual me brindaron su apoyo y ayuda en todo momento.

**A mi tía Ana María Bram:**

Por ser un ejemplo de superación, ya que al ser la primer profesionista en la familia, me ayudo a esforzarme cada día más.

**A mi Escuela y Profesores:**

Por brindarme un espacio, su tiempo y conocimientos para poder superar un reto más en la vida.

**A mis Hermanos:**

Por estar conmigo cuando lo necesito y apoyarme en mis decisiones.

**A mis Amigos:**

Que aunque son pocos cuento con su apoyo incondicional y ayuda para enfrentar los retos que surgen.

---

## Índice

ÍNDICE

<b>Protocolo.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1 Selección de Personal</b>	
1.1 Concepto.....	9
1.2 Principios de la selección de persona.....	9
1.3 Requisitos para la selección de Personal.....	10
1.3.1 Requisición de personal.....	11
1.3.2 Análisis de puestos.....	12
1.4 Proceso de Selección de Personal.....	12
1.4.1 Solicitud de Empleo.....	12
1.4.2 Entrevista.....	12
1.4.2.1 Principios.....	14
1.4.2.2 Técnicas.....	22
1.4.2.3 Tipos de Pruebas.....	24
1.4.2.3.1 Pruebas de conocimientos.....	24
1.4.2.3.2 Pruebas Psicométricas.....	27
1.4.2.3.3 Pruebas de Personalidad.....	32
1.4.2.4 Investigación del candidato.....	34
1.4.2.5 Exámen médico.....	36
<b>Capítulo 2 Rotación de Personal</b>	
2.1 Concepto.....	39
2.2 Índice de Rotación de Personal.....	39
2.3 Causas de la Rotación de Personal.....	41
2.4 Costos de la Rotación de Personal.....	47
2.5 Efectos de la Rotación de Personal.....	52



**Capítulo 3 Procedimientos**

3.1 Concepto de Procedimientos.....	55
3.2 Características de los procedimientos.....	55
3.3 Metodología para el estudio de los procedimientos.....	56
3.4 Diseño de Procedimientos.....	61
3.5 Manual de Procedimientos.....	62
3.5.1 Objetivos.....	63
3.5.2 Importancia.....	63
3.5.3 Tipos.....	64
3.5.4 Contenido.....	65
<b>Caso Práctico.....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>91</b>

**Protocolo**

## TÍTULO

Propuesta de implantación de un procedimiento de selección en una empresa distribuidora de calzado para disminuir la rotación del personal.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El factor humano es una parte primordial de toda empresa, por lo cual, es muy importante conservarlo, sin embargo, el tener un alto índice de rotación nos indica un mal funcionamiento dentro de ella.

Para poder detectar las causas que originan la rotación, debemos analizar si los procedimientos que se llevan a cabo actualmente son los adecuados, para disminuir los problemas de funcionamiento que ocasionan un constante desequilibrio en todas las áreas de trabajo.

¿El realizar un adecuado procedimiento de selección coadyuvará a disminuir la rotación de personal?

### HIPÓTESIS

H0

El aplicar un adecuado procedimiento de selección no coadyuvará a disminuir la rotación del personal.

H1

El aplicar un adecuado procedimiento de selección coadyuvará a disminuir la rotación del personal.

### OBJETIVO GENERAL

Implantar un procedimiento de selección para intentar buscar disminuir la rotación de personal.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar las necesidades de la empresa que nos lleve a disminuir la rotación del personal.
- Analizar las causas que dan origen a la rotación del personal.

### JUSTIFICACIÓN

En esta empresa se presenta actualmente la problemática de un alto índice de rotación, lo cual nos ocasiona un desequilibrio en todas las áreas de trabajo.

Al trabajar en el departamento de Reclutamiento y Selección, he observado que acuden muchas personas a solicitar empleo, pero al no llevarse a cabo una buena selección, hace que el personal abandone el empleo la misma semana que lo solicitó o muchas veces ni siquiera acuden al proceso de su contratación.

El de continuar con este alto índice de rotación, nos lleva a estar constantemente seleccionando personal con el fin de llegar a una meta, difícil de alcanzar, que es cubrir la plantilla del personal.

Razón por la cual me estoy dando a la tarea de desarrollar este trabajo, para implementar un procedimiento de selección con el fin de disminuir la rotación de personal.

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Habrà correlación positiva entre un adecuado procedimiento de selección y la disminución de rotación de personal en la empresa seleccionada?

---

## **Introducción**

Actualmente la excesiva rotación de personal resulta un problema para las empresas, ya que internamente provoca un desequilibrio en todos los departamentos, por lo cual es importante conocer las razones que la están originando.

Entre las principales causas que generan un alto índice de rotación, se encuentra la inadecuada selección de personal, entre otras.

El presente trabajo fue desarrollado con el fin de proponer un solución que ayude a disminuir la rotación de personal en una empresa distribuidora de calzado, utilizando como herramienta un procedimiento de selección de personal.

Dicho trabajo esta compuesto de tres capítulos teóricos y el caso practico.

En el capítulo uno se habla de la selección de personal, ya que una adecuada selección provee a la empresa de factor humano adecuado para cada puesto, con el fin tener un buen funcionamiento.

En este capítulo se dan a conocer los principios que lo rigen, sus requisitos y la forma en que se debe llevar acabo..

En el capítulo dos se aborda el tema de rotación de personal, su concepto, las causas que lo originan, así como también el costo que implica tener un alto índice de rotación para ciertos departamentos, entre ellos el de reclutamiento y selección.

En el tercer capítulo se aborda el tema de procedimientos, sus características , la forma en que se diseñan y su metodología, ya que son medios importantes de información para poder tener una secuencia lógica de las actividades para obtener el resultado deseado.

Así como también se explica que es un manual de procedimientos, sus objetivos y el contenido que deben de tener.

Para finalizar en el caso práctico, se realiza un análisis en una empresa distribuidora de calzado, la cual tiene un elevado índice de rotación, generando por una inadecuada selección de personal.

Dando como propuesta la implantación de un procedimiento de selección de personal.



# Capítulo 1

## Selección de personal

## 1.1 CONCEPTO SELECCIÓN DE PERSONAL

“Es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de trabajo y el candidato decide aceptarla a no” (Stoner 1994)

Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, 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 si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la organización. (Chiavenato 1988)

Es decir, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo; y
- b) La eficiencia del hombre al cargo.

La selección desde el punto de vista de su procesamiento, debe tomarse como un proceso de comparación entre dos variables que son: los requisitos del cargo y el perfil de los candidatos que se presenten.

## 1.2 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Existen tres principios fundamentales que son:

- Colocación

Al seleccionar a los candidatos es muy común referirse a un puesto en particular, pero parte de la tarea de seleccionar es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, ya que cuando un candidato no tiene las habilidades necesarias para determinado puesto, sin embargo se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, estas pueden ser aprovechadas para otra parte de la organización

- **Orientación**

En el caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, a través de un intercambio de información con otras organizaciones o indicarle la importancia de una escolaridad adecuada, o hacia la solución de su problema de salud, en caso de que esta sea la causa de no aceptación. Ya que si un candidato ha dedicado tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que se decida si puede ser miembro de ella, lo menos que podemos hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

- **Ética Profesional**

El seleccionar personal tiene enormes implicaciones éticas y humanas, ya que al aceptar a un candidato que no tiene habilidades para el puesto o tiene más capacidad de la necesaria, puede convertirse en una serie de frustraciones, dañando su salud mental y la de su familia, afectando negativamente a la organización, por lo cual se deben tomar en cuenta todas las decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato.

### **1.3 REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **Vacante.**

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, es decir que el puesto no tiene titular. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribuir el trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, y en caso de que no sea posible llevarlo a cabo, se solicitará que se cubra.

### **Requisición de personal.**

Es el documento por el cual se notifica al departamento de selección de personal el reemplazo o el puesto de nueva creación que se debe cubrir, señalando los motivos que lo están ocasionando, la fecha en que deberá de estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

### **Análisis y valuación del puesto.**

Recibida la requisición de personal, se tendrá que realizar un análisis y valuación del puesto con el objeto, de determinar los requerimientos que debe de satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagarse, si no existe deberá de realizarse para saber que necesita cumplir el candidato y cuanto se le pagará.

### **Inventario de recurso humano.**

Consiste en localizar entre el personal actual de la organización, quien reúne los requisitos establecidos y de los cuales se conoce su forma de trabajar por el tiempo que han prestado sus servicios, ya que esto disminuirá el periodo de entrenamiento, y contribuirá a tener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, ya que cada vacante significaría la oportunidad de uno o varios ascensos.

## 1.4 PROCESO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### 1.4.1 Solicitud de empleo

Es el documento que debe de tener,

- a) Datos personales del candidato.- nombre, edad, sexo, estado civil, núm. de IMSS, registro federal de causantes, etc.
- b) Datos Familiares
- c) Experiencia ocupacional.
- d) Puesto y sueldo deseado.
- e) Disponibilidad para iniciar labores.
- f) Planes a corto y largo plazo.

Es recomendable tener tres tipos diferentes de solicitudes:

- una para nivel ejecutivo
- nivel de empleados
- nivel de obreros

O bien elaborar una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, la cual puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

Mediante la solicitud de empleo podemos determinar si el candidato reúne los requisitos mínimos, de ser así el caso se procede a una entrevista.

### 1.4.2 Entrevista

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores mas importantes para poder tomar una decisión final respecto al candidato, para darle el empleo o no.

La entrevista se puede ver como un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

1. El candidato (la fuente), que tiene características de personalidad, limitaciones, hábitos, manera de expresarse, historia, problemas, los cuales dan origen a que se establezca el mensaje.
2. El instrumento de codificación (transmisor), que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relacionan con la manera como la información es codificada para transmitirla.
3. El canal de transmisión, que es la forma en la cual viaja el mensaje y en la entrevista existen por lo menos dos canales, las palabras habladas y los gestos.
4. El instrumento de codificación que son los receptores de la información o sea el entrevistador y el entrevistado, los cuales se encargan de interpretar los mensajes de acuerdo a sus experiencias y conocimientos.
5. El destino, que es a la persona que se pretende transmitir el mensaje, en este caso para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

Estos cinco elementos son dados por Bingham, Moore y Guntad basados en la teoría de la información (Nueva York , 1959)

La entrevista es, el método mas utilizado en la selección de personal. Pero es considerado un proceso subjetivo, ya que cuando existen dos o más entrevistadores es difícil que lleguen a un acuerdo, en la evaluación que se haga de un candidato, ya que cada uno puede ver aspectos provechosos del candidato, pero el hecho de existan desacuerdos entre los entrevistadores, no quiere decir que la entrevista no es una técnica básica de selección, ya que se puede obtener perfeccionismo en la precisión de la evaluación con el entrenamiento continuo de los entrevistadores, y con un orden adecuado en el proceso de entrevista o con la entrevista estandarizada.

Entrevista estandarizada es aquella que ha sido planeada y organizada para sobrepasar las limitaciones y los defectos de los procedimientos ordinarios de la entrevista.

Robert N. McNurly (Chicago 1955) presenta las ventajas de la entrevista estandarizada:

- Hace posible completar la información para predecir el probable éxito del candidato en le cargo pretendido.
- Proporciona al entrevistador un guía para la obtención de los hechos y para el descubrimiento de la información disponible sobre el candidato.
- Proporciona un conjunto de principios para uso en la interpretación de los hechos obtenidos, con el propósito de juzgar lo que el candidato ha hecho.
- Proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador.

#### **1.4.2.1 Principios De La Entrevista**

Los principios de la entrevista están diseñados de tal forma que sirvan como un seguimiento del desarrollo de la entrevista.

1. Preparación de la entrevista
2. Ambiente
3. Desarrollo de la entrevista
4. Cierre de la entrevista
5. Evaluación del candidato

**Preparación de la entrevista**- Muchas veces no es posible preparar la entrevista, pero por lo menos deben aplicarse los siguientes principios:

- Determinar los objetivos de la entrevista.
- Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- Obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona que ha de ser entrevistada.

Es importante que el entrevistador se informe respecto de los requisitos necesarios al cargo que se pretende suplir y de las características esenciales del candidato, esto es para que el entrevistador pueda con precisión, verificar los requisitos necesarios al cargo y las cualidades del candidato.

Ambiente. - El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

1. Físico, oficina privada y confortable.
2. Mental, buena disposición de ánimo y confianza.

La entrevista sufre influencias, dependiendo en el ambiente que se desarrolle ya que una sala de espera inadecuada, una ante-sala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, un excesivo calor, son aspectos negativos que deben de evitarse.

En una buena entrevista se deben tomar en cuenta varios puntos, entre ellos los siguientes:

- Debe realizarse en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos. Para que no afecte la atención del candidato y se sienta en confianza.
- Debe de ser de naturaleza particular, es decir el entrevistador y el entrevistado. Para que el candidato sepa que todo lo que nos diga será confidencial y nadie se enterara de lo que ahí se diga.
- La espera es inevitable, por lo cual, debe haber un número suficiente de mesas y sillas, a fin de que sea eliminada la necesidad de esperar de pie. La sala de espera debe tener periódicos, revistas y literatura, principalmente respecto de la empresa, de tal forma que el candidato este interesado en su entrevista, y no abandone la sala antes de ser entrevistado.
- Toda entrevista tiene un propósito que debe determinarse anticipadamente. Lo que se desea y lo que se puede obtener de una entrevista, es asunto que debe decidirse antes de iniciarse.



- El estudio previo de informaciones respecto de la función y del candidato, ayudara a la entrevista, ya que una rápida lectura del curriculum, de las cartas de referencia o de la solicitud de empleo del candidato, será de bastante utilidad para llevar acabo la entrevista.

Estos puntos serán de utilidad para llevar acabo una entrevista adecuada, y para que el candidato se sienta a gusto y en confianza, ya que todos estos aspectos hacen que el candidato se forme una imagen de la empresa a la que puede pertenecer.

Desarrollo de la entrevista.- Es la etapa fundamental del proceso, es la que se obtiene la información deseada por los componentes: el entrevistador y el candidato.

Una entrevista debe tener obligatoriamente a dos personas que inician un proceso de relaciones interpersonales, cuyo nivel de interacción debe ser elevado. El entrevistador provoca estímulos (preguntas) en el candidato, con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones comporta-mentales (retroalimentación), que le permita reelabora nuevas preguntas, y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, también debe aprestar la información que el candidato necesita para tomar su decisión.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación, utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde están anotados los datos por verificar, con los espacios blancos para el registro de las anotaciones y de las observaciones.

Ese registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de anotaciones, que permiten al entrevistador total concentración sobre el sujeto, y mínima atención a las anotaciones y a la secuencia de la propia entrevista.

A medida que escucha la propuesta de empleo, hace preguntas al candidato y las registra en el formulario.

La entrevista es libre o no dirigida, cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, cuando no hay un plan pre-establecido.

El entrevistador sigue el camino de menor resistencia o de la extensión de temas, sin preocuparse de la secuencia sino del nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir. En esta entrevista a medida que el entrevistador provoca estimulación por medio de las preguntas, el sujeto efectúa respuestas que harán posible nuevas preguntas, así sucesivamente, en un proceso de retroalimentación de asuntos.

En una entrevista inicialmente se busca entablar el dialogo con el candidato, para conocer aspectos profesionales y particulares.

Deben ser objeto de atención: las asignaturas de su preferencia, los cargos que ejerció, la manera de encarar los trabajos que le fueron dados, razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabaja, etc.

Una parte importante de la entrevista consiste también en dar al candidato información sobre el cargo que desempeñara dentro de la empresa, pero debe tomarse en cuenta, que no es recomendable que se de al candidato una idea equivocada sobre la función.

En la entrevista, podemos distinguir dos aspectos muy importantes:

- Contenido de la entrevista, que es el conjunto de informaciones que el candidato proporciona sobre si mismo, sobre su formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condiciones socio-económicas, etc.

- Comportamiento en la entrevista, que es la manera como reacciona ante aquella situación, para el caso, la entrevista es un muestra del comportamiento del candidato: su manera de pensar, de actuar, de sentir, su grado de agresividad, sus ambientes y motivaciones, etc.

El entrevistador debe enfocar estos dos aspectos, que están íntimamente relacionados, y algunos de los puntos que debe observar en el desarrollo de la entrevista son:

1. Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato, preguntándole que ha estudiado, donde a trabajado de que periodo a que periodo lo ha hecho, de tal modo que no pase inadvertido cualquier periodo oscuro. Tomando cuenta :

- Historia laboral.

Se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en decir la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- Historia educativa.

En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugo en este ambiente, relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento

2. Detectar el factor "ambiente" y circunstancias en las que el candidato fue criado, estudio, trabajó, etc, para entenderlo de acuerdo a sus creencias y costumbres, lo cual se puede verificar con:

- Historia personal

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de si mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general, nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

3. Conocer cuales son los intereses profesionales y extraprofesionales del candidato, como:

- Tiempo libre

Aquí se esta buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- Proyectos acorto plazo y largo plazo

Se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Además de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

4. Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo que desempeñaría dentro de la empresa, las posibilidades del progreso, las condiciones de trabajo, etc. pero evitar dar una idea falsa de él.

5. No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales, ya que se tornaría aburrido o repetitivo y tedioso.

6. Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

El entrevistado tiene un papel importante en la entrevista. Lo que se espera principalmente de él entrevistador es su habilidad de colocar a los entrevistados de una manera cómoda, mantener un buen contacto con los mismos y obtener las informaciones deseadas. Inteligencia normal, ausencia de fuertes preconceptos y coraje para la autocorrelación, son condiciones indispensables de un buen entrevistador.

Todo entrevistador debe observar, principalmente los siguientes puntos:

- Examinar sus preconceptos personales y darles el consabido margen de descuento;
- Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas;
- Hacer preguntas del tipo "zancadilla"
- Oír atentamente al candidato y mostrar interés por lo que ha dicho;
- Evitar expresar opiniones;
- Animar al candidato a hacer preguntas respecto al empleo y a las condiciones de trabajo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato como "excepcional" o como "pésimo".
- Evitar tomar muchas anotaciones durante la entrevista.

Cierre.- Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia le final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que crea pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le de a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

Si estamos tratando una entrevista de selección y el candidato no es viable en comparación con el perfil del puesto, por ética profesional, lo debemos informar con sutileza y respeto, orientándolo hacia donde pueda recurrir, haciéndolo sentir digno y que la entrevista valió la pena.

Evaluación.- A partir de que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato dado que los detalles están aún frescos en su memoria.

Si no escribió dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizo una hoja de evaluación, debe llenarla completamente.

Cuando se termina una entrevista es necesario tomar alguna decisión en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado.

La impresión se forma del entrevistado es por los hechos que el candidato narra, y otra por el modo como se comporta durante la entrevista, no se pueden establecer aspectos concretos para el registro de impresiones.

El entrevistador no puede tomar sus decisiones basándose en algunos prejuicios que se tienen del candidato al registrar sus comentarios

Algunos de los prejuicios donde el entrevistador debe tener cuidado son (mencionados por Chiavenato, 1988):

- El hecho de que una persona haya tenido cierta vez un problema con su patrón, no significa que sea del tipo, que crea problemas. Pero, si la persona tuvo un trato poco aceptable con sus padres, profesores, u otros jefes, entonces hay indicios más seguros de que tiene dificultades para sus relaciones sociales o para admitir autoridad.
- Cuidado con la creencia en hábitos generalizados: una persona puede hablar lentamente, pero escribir a máquina con bastante rapidez. Es decir que no se debe juzgar a la persona por un solo hecho, sino se debe ver que tan buena puede ser el desarrollo del trabajo.
- El comportamiento puede explicarse por varias razones: una persona puede actuar de forma delicada en razón de su sentido social, con premeditación, por miedo, etc.

- Uno de los mayores problemas de juicio es que el entrevistador trate de proyectarse en la persona del entrevistado. Es decir que el entrevistador trata de ver en el entrevistado todas aquellas cualidades que el mismo considera tener.
- Es importante registrar impresiones respecto del candidato inmediatamente después de la entrevista, mientras los datos aún están frescos.

De modo que la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección. El entrevistador necesita trabajar dentro de cierta precisión, y de cierta validez, tal como un instrumento de medida y de comparación cualquiera.

El entrevistador es siempre el juez que comprara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos para el puesto.

La entrevista es casi siempre una parte obligatoria del proceso selectivo, debe de tratarse de hacer con ella un instrumento realmente efectivo de selección de personal, principalmente cuando es adoptada como medio para que los diversos jefes y supervisores de líneas decidan respectó de los candidatos.

#### **1.4.2.2 Técnicas De La Entrevista**

- **Pregunta Abierta.**

Este tipo de pregunta se caracteriza por ser indefinidas, es decir, permiten al entrevistado expresar los aspectos que para él son mas importantes. El entrevistador permite que la entrevista se conduzca de acuerdo a la calidad y cantidad de información y simplemente conduce con pequeños estímulos la dirección a la que desea se valla conduciendo.

- Preguntas proyectivas.

Se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se hace con este tipo de estímulos es facilitar que el entrevistado exprese sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia.

¿Qué piensan sus compañeros de su jefe?

- Preguntas situacionales.

Tiene como propósito simular la realidad para facilitar que el entrevistado muestre su habilidad para actuar en una determinada situación y verificar si cuenta con precedentes de conducta en casos similares. O bien los conocimientos, habilidades o experiencias en la situación planteada.

- Preguntas de confrontación

Consisten en solicitar datos y pruebas de una información que resulta sospechosa o exagerada, con la finalidad de verificar la veracidad de sus afirmaciones.

"me gusta mucho leer", ¿Qué obras y autores ha leído en el último mes?

- Agrado-desagrado

Es decir cuando el entrevistado nos esta comunicando lo que se pregunto, hacemos gestos de aprobación, dando a entender que estamos de acuerdo con lo que esta informando, dándole a entender que lo esta haciendo bien y al mismo tiempo estamos observando como reacciona ante la aprobación, y que tanto necesita del apoyo y reforzamiento del entrevistador.

El uso de desagrado se refiere al hecho de hacer gestos indicando que estamos en desacuerdo con lo que nos esta diciendo; el objetivo es definir que tanta seguridad tiene el individuo en si mismo, observando sus reacciones ante dicho estimulo.



- Presión

Utilizamos la presión de tiempo para observar la capacidad de organización, planeación y repertorio verbal para comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante para el entrevistado, ante situaciones de emergencia.

- Desacuerdo

Consiste en comunicarle al entrevistado nuestro desacuerdo con lo que nos está diciendo. Esta práctica nos permite observar el grado de control emocional que el individuo tiene de sí mismo y hasta donde puede recibir y controlar la agresión.

- El silencio

Consiste en realizar pausa para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se está escuchando. En ocasiones se utiliza para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de al entrevista o bien detectar a que nivel maneja la angustia.

- Eco

Son preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetición de la última frase o palabra que la persona acaba de decir. Su objetivo es que continúe hablando sobre el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés.

### **1.4.2.3 Tipos De Pruebas**

#### **1.4.2.3.1 Pruebas de conocimientos o capacidad**

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Estas pruebas pueden ser:

1. Orales (por medio de preguntas y respuestas verbales).
2. Escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas).
3. De realización (por medio de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, el diseño de un vehículo, por ejemplo).

Las pruebas de conocimientos cuando son realizadas por medio del lenguaje escrito; pueden ser clasificadas en:

- a) Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo;
- b) Objetivos, por medio de preguntas objetivas;
- c) Mixtos, cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Las pruebas tradicionales:

1. son los que incluyen un número reducido de preguntas
2. exigen respuestas largas
3. sus principales defectos consisten en la pequeña extensión del campo que examinan y la subjetividad del juicio.
4. son simples y rápidas.

Las pruebas objetivas:

1. poseen mayor número de preguntas
2. incluyen una gran área de conocimientos del candidato
3. exigen respuestas breves y precisas
4. determinadas en la forma y en el contenido.

Las pruebas de carácter mixto constan, generalmente, de una parte objetiva y de una disertación.

Ventajas y desventajas de las pruebas de conocimientos según Chiavenato 1988:

1. Ventajas de las pruebas tradicionales:

- Cubren intensamente un área de conocimiento.
- Aprecian la capacidad y la organización de las ideas.
- Revelan requisitos difíciles de ser apreciados.
- Ofrecen un juicio subjetivo.

2. Desventajas de las pruebas tradicionales:

- Corrección difícil, subjetiva y demorada.
- Corrección hecha apenas por especialistas.
- Revisiones difíciles de los resultados.

3. Ventajas de las pruebas objetivas:

- Cubren extensamente un área mayor de conocimiento.
- Confrontación facilísima y rápida de los resultados.
- Juzgamiento objetivo.
- Graduación más rápida.
- Comparación más simples

4. Desventajas de las pruebas objetivas:

- Organización demorada.
- Permiten el acierto casual.
- Permiten un mínimo de libertad de expresión del candidato.
- No miden profundidad.

#### 1.4.2.3.2 Pruebas Psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, y en condiciones establecidas que verifican la capacidad o aptitud, para generalizar y prever el comportamiento en determinado trabajó.

Las pruebas Psicométricas son una medida objetiva y estandarizada que mide el comportamiento, generalmente, se refiere a las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye la determinación de "cuanto", o sea de la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, interés o características propias del comportamiento del candidato.

Estas pruebas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizar en qué y cuánto varía la capacidad o la aptitud del individuo, en relación con el grupo tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

1. Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea
2. Surge después del entrenamiento o del aprendizaje
3. Es evaluar mediante la verificación del rendimiento en le trabajo
4. Se refiere a la habilidad actual en el individuo
5. Es el resultado de la aptitud después de ejercida
6. Es el grado de perfección adquirido en el trabajo
7. Hace posible la colocación inmediata en determinado cargo
8. Es el estado actual, real, del comportamiento

Capacidad es la habilidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento, adquirida a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento de la práctica.

1. Predisposición natural para determinado trabajo o tarea;
2. Existe sin ejercicio, sin entrenamiento o aprendizaje;
3. Es evaluada por medio de comparaciones;
4. Permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión;
5. Es la predisposición general o específica para perfeccionarse por medio del trabajo;
6. Hace posible el encaminamiento futuro para determinado cargo;
7. Con ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad;
8. Es estado latente y potencial del comportamiento.

A partir de la teoría factorial, L. L. Thurstone desarrollo en los Estados Unidos la teoría multifactorial. La estructura mental, según esa teoría, esta formada por un numero relativamente pequeño de varios factores, mas o menos independientes entre si, cada uno entra en diferente proporción en la ejecución de tareas específicas. Es la teoría mas aceptada en los Estados Unidos. Thurstone definió siete factores que organizo en una serie de tests para medirlos, que los denomino Tests de Habilidades Primarias. Los siete factores de Thurstone son los siguientes:

1. Factor V o de comprensión verbal, es el principal factor encontrado en los tests, que involucran lectura, analogía verbal, dichos desordenados, vocabulario, etc. También se llama actitud verbal donde existe raciocinio y relaciones verbales.
2. Factor W o fluidez verbal, que se encuentra en tests de rimas, tests en donde se escriben palabras que comienzan con la misma letra, etc. Es la fluidez verbal o extensión de vocabulario.
3. Factor N o numérico que esta directamente relacionado con la rapidez y la exactitud en cálculos aritméticos simples.
4. Factor S o relaciones espaciales, que es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.

5. Factor M o memoria asociativa, que se identifica principalmente a través de tests de memoria mecánica y asociaciones de pares, involucra la memorización.
6. Factor P o de rapidez perceptual, que es la habilidad para percibir rápida y exactamente detalles visuales o de reconocer fácilmente semejanzas y diferencias; es también denominado aptitud burocracia, atención concentrada o percepción de detalles.
7. Factor R o raciocinio, inicialmente Thurstone postulo la existencia de dos factores: raciocinio inductivo y deductivo; pero al no hallar evidencia empírica de diferenciación entre ellos, propuso un único factor de raciocinio.

Thurstone sumaba un factor general, o sea, el Factor G o de Inteligencia general

J. P. Guilford (1956) concluye que la organización mental se fundamenta en tres dimensiones:

- a) Operaciones o cosas que las personas pueden hacer;
- b) Contenidos o tipos de materiales con los que se realizan las operaciones; y
- c) Productos o resultados de las operaciones ejecutadas con uno o más contenidos.

Con estas tres dimensiones, Guilford hace la siguiente clasificación:

#### 1. Operaciones

- a) Cognición- conciencia de la existencia de alguna cosa;
- b) Memoria- recuerdo de lo que fue conocido en cierta época;
- c) Pensamiento convergente- organización del contenido para dar una solución correcta a un problema dado;
- d) Pensamiento divergente- utilización del contenido para lograr diversas soluciones posibles correctas a un problema determinado.

## 2. Contenidos

- a) Semántico- inclusión de símbolos;
- b) Simbólico- inclusión de símbolos numéricos y conceptos;
- c) Configurativo- inclusión de varias configuraciones, patrones y formas;
- d) Comportamental- Incluye la manera como las personas se comportan relación con los otros.

## 3. Productos

- a) Unidades- parcelas de información;
- b) Clases- agrupamiento y unidades;
- c) Relaciones – semejanzas, diferencias y contingencias entre clases;
- d) Sistema- agrupamiento de relaciones;
- e) Transformaciones- concepto de cómo las cosas cambian;
- f) Implicaciones- proyección de conceptos para deducir eventos que aun no fueron observados.

La combinación de operaciones, contenidos y productos presentan 120 posibilidades diferentes. Una persona que ejecuta bien todas las operaciones de contenido semántico tendrá alta habilidad verbal; aquella que ejecuta todas las operaciones que incluyen contenido simbólico tendrá habilidad matemática, la ejecución eficiente de todas las operaciones configurales corresponde a alta habilidad espacial y artística, mientras que la persona que reconoce, recuerda, revuelve y evalúa contenidos que incluyen comportamiento interpersonal, será considerada como poseedora de alta habilidad social. (Antonio Careli, Selecao)

E. A. Freishman (Pittsburg, 1962) postula la existencia de 11 grupos de habilidades motoras, bastante independiente entre sí:

- Precisión de control, incluye las tareas que necesitan ajustarse musculares finamente controlados, como los necesarios para mover una palanca a una posición precisa;
- Coordinación multimiembros, o sea, coordinación simultánea de movimientos, como la necesaria para envolver una caja con ambas manos;
- Orientación de respuestas, habilidad para hacer movimientos rápidos y precisos con relación a un estímulo, como la necesaria para alcanzar y desconectar un timbre cuando toca;
- Tiempo de reacción, es decir rapidez de respuesta cuando aparece un estímulo, apretar un botón en respuesta a un luz;
- Rapidez de movimientos de brazos, es rapidez de movimientos de brazos, cuando no se necesita precisión;
- Control de velocidad, es decir la habilidad para hacer ajustes motores continuos en relación con un blanco móvil en constante cambio de dirección y de velocidad;
- Habilidad manual, que incluye los movimientos de brazos y de manos en la manipulación de objetos en situaciones que requieren rapidez,
- Habilidad de dedos, que incluye la manipulación de pequeños objetos con los dedos;
- Firmeza del brazo y de la mano, es la habilidad para hacer movimientos precisos de posición de brazo y de mano que no necesiten fuerza o rapidez;
- Rapidez de pulso y de dedos, que incluyen movimientos rápidos de pulso y de dedos;
- Alcance de un objetivo, que incluyen una habilidad muy específica, a partir de un a prueba.



Las pruebas deben poseer por lo menos dos características básicas:

1. Validez, que es la capacidad del tests de pronosticar correctamente la variable que debe medir, una prueba de selección es valida cuando pronostica correctamente el desempeño del individuo.
2. Precisión, que es la capacidad de las pruebas para presentar resultados semejantes en sus aplicaciones en le mismo individuo, es decir, la precisión ocurre cuando la prueba presenta mayor o menor desvío-patrón alrededor del promedio de su aplicaciones en una misma variable.

#### 1.4.2.3.3 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad tratan de analizar diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos).

Son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad en una síntesis global, y son llamados también psicodiagnósticos.

Son específicos cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como son: el equilibrio emocional, los intereses, las frustraciones, la ansiedad, la agresividad, el nivel motivacional, etc.

#### 1. Pruebas genéricas de personalidad.

##### a) Psicodiagnóstico míocinético-PMK

En esta prueba el candidato, es llamado a ejecutar rasgos de manera continua y sin ver determinadas señales en el papel. Los rasgos dejados son seguidos cuidadosamente, medidos y sometidos a un análisis.

b) Prueba Z

Es una prueba objetiva de manchas en tinta creada en 1942 por el psicólogo suizo Zulliger para los servicios de psicología del ejército de su país. Son manchas de tinta distribuidas en tres planchas, las reacciones de los diferentes individuos a las manchas de tinta varían considerablemente. Las interpretaciones comprenden un proceso complejo del que participan, primariamente, la percepción y la memoria, pero, más profundamente, las deposiciones anteriores del sujeto.

c) Prueba del árbol de Karl Koch

Presentado en 1949, es una prueba de notable simplicidad en su elaboración y consiste en diseñar un árbol en una hoja de papel. Como prueba proyectiva, permite la exploración de la personalidad mediante la interpretación de la proyección de la imagen corporal, del simbolismo del espacio y de los objetos incluidos en el dibujo: flores, hojas, frutos, ramas y paisaje.

Un árbol normal sano, corresponde al plano normal, con raíces, tronco y ramas.

d) Prueba de la figura humana de Karen Machover

Esta psiquiatra norteamericana elaboró en 1949 una prueba de dinámica de personalidad basado en el dibujo de la figura de un hombre y de una mujer, seguido de una entrevista de evaluación de las figuras. Esta prueba ayuda a evaluar la influencia del medio en la determinación de la imagen corporal y de sus desvíos normales y patológicos. La autora partir de la hipótesis de que, siendo el cuerpo humano una referencia concreta y substancial del yo, el dibujo de esta figura sirve de proyección de la personalidad, de los problemas, impulsos, necesidades, expectativas, conflictos y ansiedades.

#### **1.4.2.4 Investigación Del Candidato**

La información proporcionada por los candidatos se debe verificar con las personas y en los lugares a los que hace referencia. La razón de esto es que los aspirantes pueden, ya sea ser modestos y no incluir toda la información favorable de su persona o mentir o manipular la información para dar su mejor impresión y obtener el empleo. Por lo cual se debe comprobar:

- Referencias laborales

En el formato de solicitud de empleo deben incluirse preguntas sobre los nombres, empresas, domicilio y teléfonos de los jefes anteriores, a fin de establecer comunicación con ellos, ya sea personalmente o por vía telefónica.

Una vez establecido el contacto con el jefe anterior del aspirante o el jefe de recursos humanos, debe explicarse razón de la consulta y tratar de conocer lo siguiente:

1. Si los datos de la solicitud coinciden con la realidad (nombre del puesto, fechas, responsabilidad, equipo usado, salarios).
2. Conocer las expectativas en cada una de las áreas principales de responsabilidad del empleo que pretende conseguir.
3. Las ventajas, personales y laborales, o puntos favorables del aspirante.
4. Las debilidades personales y profesionales del aspirante.
5. Las veces que faltó el aspirante en un periodo determinado y con que frecuencia llegaba tarde.
6. Si existieron problemas disciplinarios.
7. Si el jefe anterior lo recontractaría.

- Referencias personales.

En el formato de solicitud de empleo, deben aparecer preguntas relativas a referencias personales, generalmente que no sean de parientes, sino de compañeros de trabajo o amigos. Se deben establecer comunicación con ellos y preguntarles aspectos similares a los anotados anteriormente, tratándose de las referencias de trabajo.

- Antecedentes escolares

En esta área se pueden verificar la legalidad de los certificados o títulos presentados, así como el comportamiento como alumno, tomando como base la información obtenida del formato de solicitud de empleo y de la entrevista de empleo.

- Antecedentes penales.

Se puede pedir al propio aspirante que proporcione carta de no antecedentes, aunque otra opción es realizar un convenio con las autoridades para que proporcione dicha información directamente a la empresa, previa autorización del candidato. Si existen antecedentes penales es necesario investigarlo.

- Situación económica

Es valioso conocer la situación y solvencia económica del aspirante, ya que la persona que presenta problemas de esta naturaleza pueden también tenerlos en el empleo.

#### Problemas de la comparación de referencias.

Algunos problemas en el proceso de comparación de referencias son:

1. Existe la posibilidad de que el informante este a favor o en contra del candidato, por lo que los datos aportados pueden no ser tan validos.
2. Aunque el informante sea bien intencionado, es posible que no conserve reportes del comportamiento y no tiene por consiguiente la capacidad de comunicar correctamente los puntos más importantes del desempeño.

3. Desaparición de la empresa en donde trabajo el aspirante, o bien el jefe anterior o informante ya no se puede localizar en el mismo lugar o ya falleció.
4. En ocasiones toma mucho tiempo encontrar a los informantes.

#### **1.4.2.5 Exámen Médico**

El exámen médico de admisión tiene una importancia básica en las organizaciones, el grado de llegar influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, lo cual también puede afectar los aspectos de desarrollo de dicha organización.

La realización del exámen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeña el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud. A fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Con la aplicación del exámen médico no será útil para los siguientes aspectos:

- Contratar individuos capacitados para la realización de determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- Conocer la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico, que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento.

El registro de los resultados se mantendrá como "estrictamente confidencial" y se comunicara al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

## **Capítulo 2**

### **Rotación de Personal**

## 2.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

"Es la medida de los empleados que por la razón que sea, se separan de la empresa, que incluyen a las personas que dejan el trabajo voluntariamente, los que son despedidos, los que solicitan un permiso, los que se jubilan o mueren" (Blancas 2000).

La rotación de personal puede definirse como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (Reyes1982).

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, ya que puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa.

La rotación de personal puede estar orientada en sentido de aumentar el sistema con nuevos recursos, para incentivar las operaciones y ampliar los resultados, o en el sentido de vaciar el sistema para disminuir las operaciones, reduciendo los resultados. Sin embargo, algunas veces, la rotación escapa al control de la organización.

## 2.2 INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Para calcular el índice de rotación de personal no debemos enfocar en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en alguna área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación que se recomienda para medir el índice de rotación de personal es:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{A + D}{EM} * 100$$



Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desviación del personal, tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados en el área considerada dentro del periodo considerado.

EM = Efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado, puede ser obtenido de la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en le área y en le periodo considerado.

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas y salidas, algunos no prefieren considerar las admisiones (entradas) en el computo del índice de rotación de personal. En este caso la ecuación quedaría así:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{D \cdot 100}{EM}$$

Esta ecuación, muestra los resultados parcialmente, por que no considera el ingreso humano que fluye hacia dentro de la organización, alterando el volumen de recursos humanos disponibles.

Un índice de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la practica ni seria deseable, ya que demostraría un estado de total estancamiento de la organización, y un índice de rotación de personal elevado tampoco seria deseable, ya que podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Para que una organización obtenga su rotación ideal, debe permitir la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de recursos disponibles. Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, la organización. En estos casos, cada departamento debería tener un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de persona} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \cdot 100$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T = Transferencias de personal para otros subsistemas (departamentos o secciones).

Es decir, que así se considera el flujo interno del personal a través de los varios subsistemas de la organización.

### 2.3 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable independiente de aquellos fenómenos internos y externos a la organización.

Los fenómenos externos, podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, ya que en los periodos de expansión y la creciente necesidad de personal sobretodo calificado, facilita los cambios de empresa y sobre todo la hace bastante conveniente, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar:

1. Los forzosos que se escapan de nuestras manos controlarlos.

- Por muerte: es decir cuando muere un empleado hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación: es cuando los trabajadores que han cumplido con cierto numero de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad, deben de salir de la empresa.
- Por incapacidad permanente: es decir que cuando un trabajador se incapacite para seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad: es cuando algunas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto, sin llegar hacer incapacidad.

2. Los que dependen del empleado.

- Por renuncia del trabajador el cual puede ser por varias razones:
  - a) razones personales;
  - b) maternidad;
  - c) nupcias;
  - d) reubicación;
  - e) regresar a la escuela;
  - f) razones de salud;
  - g) insatisfacción en le trabajo;
  - h) insatisfacción por el horario;
  - i) encontró otro empleo;

- Por despido: es cuando se da una razón para rescindir el contrato del trabajador, el cual puede ser por infinidad de razones algunas podrían ser:
  - a) violación de los reglamentos de la compañía.
  - b) abusar de un cliente.
  - c) no dar cuentas claras con respecto al dinero.
  - d) no acatar las políticas y procedimientos de la empresa.
  - e) perjudicar la reputación de la empresa.
  - f) Insubordinación.
  - g) daños a la propiedad de la empresa.
  - h) ausentismo e impuntualidad.
  - i) rehusarse a seguir instrucciones.

### 3. Las causas empresariales.

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas que se desarrollan dentro de la organización.
- La cultura organizacional.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento.
- Los criterios de evaluación de desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas.

A través de la investigación de estos fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de salida, la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el movimiento de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, provoca igualmente una actitud negativa del personal que planea su retiro de la empresa.

Ya que una buena política dentro de la organización no solamente es la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal.

La herramienta que utilizan las empresas para obtener información es la entrevista de salida como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, ya que esta entrevista consiste en descubrir las razones que han determinado al personal a salir de la empresa, obteniendo así información útil para la empresa, para poder establecer políticas de personal más adecuadas.

Algunas empresas aplican esta entrevista solamente a los empleados que solicitan por iniciativa propia su salida de la organización, otras, las aplican indiferentemente a todos los empleados que salen, tanto a aquellos que presentan su renuncia, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización.

La entrevista de salida según Chiavenato 1988, sirve para obtener información acerca de los siguientes aspectos:

1. Conocer el motivo principal de la salida (por iniciativa propia o de la empresa).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.

9. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.

10. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Aparte de estos aspectos obtenidos mediante la entrevista, otras informaciones básicas también son necesarias para determinar las causas de rotación del personal.

Para la entrevista de salida es necesario establecer una atmósfera de cordialidad explicando los motivos de la entrevista indicándole que la empresa se propone conseguir ventajas de lo que diga el entrevistado, mejorando el ambiente de trabajo, eliminando las causas de descontento con el fin de frenar el abandono de otras personas.

Es oportuno que la entrevista de salida sea preparada con todo cuidado por el entrevistador, para evitar cualquier improvisación.

Para llevar a cabo la entrevista se debe tener una lista de preguntas a efectuar que sean válidas para cualquier nivel, y cuya respuesta interese principalmente a la empresa.

Se debe entrevistar primordialmente al superior directo de la persona que sale para conocer de antemano, las causas de la separación y modificar en consecuencia las preguntas añadiendo o quitando algunas.

Y consultar el expediente de la persona que va a salir para observar posibles elementos de interés para la entrevista o para obtener aspectos útiles para la introducción y conducción del diálogo.

Los datos obtenidos en la entrevista de salida pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de salida y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y de su ambiente y, consecuentemente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, que determine las alteraciones necesarias, con miras a nuevas estrategias que permiten subsanar sus efectos sobre la rotación de personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- reclutamiento y selección;
- integración del personal recién admitido
- remuneración;
- beneficios sociales,
- Entrenamiento;
- movimiento planificado del personal;
- higiene y seguridad en el trabajo;
- mantenimiento de disciplina y organización;
- relaciones formales e informales con los empleados;
- evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos ya destacados o en conjunto.

## 2.4 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Una empresa es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue constituida, es importante saber como se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos. Es decir saber si la empresa ahorra recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados. Donde uno de los principales objetivos de toda empresa es la autodefensa y supervivencia.

Las empresas deben saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal están:

### 1. Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, encargos sociales, horas extras, materiales de oficina, arrendamiento, pagos, etc.)
- Gastos en anuncios del periódico, hojas de reclutamiento, horarios de empresa de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de los exámenes médicos y clínicos (visitas, radiografías, etc.)



2. Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal (salarios, encargos sociales, horas extras, material de oficina, arrendamiento, pagos, etc.); gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. Costos de integración:

- Gastos al dar a conocer la empresa, de sus reglamentos, de su organización (tiempos empleados no solo por el personal de nuevo ingreso, sino de las personas que le han acompañado o le han explicado a detalle.
- Gastos de la selección de entrenamiento (si esta la responsable de la integración del personal recién admitido en la organización; si la integración es descentralizada por los varios órganos del sistema de recursos humanos de la organización- reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc.

Se debe hacer la distribución por el tiempo proporcionado aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.

- Costo del tiempo que pasa el supervisor del departamento solicitante en la ambientación e inducción de los empleados recién admitidos en su departamento.

#### 4. Costo de salida:

- Gastos del departamento de registro y documentación relativos al proceso de salida del empleado (anotaciones, registros, comparecimientos ante el Ministerio de Trabajo, en el sindicato, etc) divididos por el numero de empleados que salen.
- Costo de la entrevista de salida (tiempo que el entrevistador emplea para la aplicación de las entrevistas de salida, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios consecuentes, etc.).
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo (con o sin contraprestación del servicio del empleado).

Todos estos costos son básicamente cuantitativos, es decir que los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, ya que solo basta un sistema de tabulaciones y acompañamiento de datos para ellos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal tenemos:

#### 1. Reflejos en la producción:

- Que es la perdida en la producción causada por el vacío dejado por el empleado que salió, mientras no es substituido.
- Una producción inferior- por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejo en la actitud del personal:

- Son todas aquellas actitudes, predisposiciones y la imagen que transmite el empleado que esta retirándose de la empresa a sus compañeros.
- Es la imagen, actitud y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia que se tiene sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

3. Costo extralaboral:

- Los gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional:

- El costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- El costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. que se vuelven más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Aumento de accidentes, debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién ingresados.
- Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5. Costo de extra-inversión:

- El aumento de las tasas de seguros, depresión del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volúmen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.
- El aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva a la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6. Pérdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización, pero lo que realmente interesa es que los dirigentes de las organizaciones adquieran conciencia, de los efectos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

## 2.5 EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación cuando supera los niveles considerables puede traer consigo varios efectos negativos como son:

1. Escasa productividad.- es decir que entre más aumenta la rotación mas disminuye la productividad, por que la continua introducción de trabajadores y la constante salida de los mismos, provoca un desequilibrio entre los diversos departamentos o secciones.
2. Necesidad continua y elevada de adiestramiento.- ya que todos los recién ingresados necesitan un periodo de adiestramiento que va desde un mínimo que es la explicación del trabajo, indicación del puesto etc, a un máximo que puede ser la frecuencia de cursos de adiestramiento.
3. Falta de funcionalidad organizativa.- cada persona que ingresa a la empresa debe de conocer los sistemas, los métodos y los procedimientos que la empresa tiene, por que muchas veces existen números elevados de personas que no se conocen, no saben emplear los sistemas y son incapaces de llegar a ser parte operante.
4. Dificultad para el trabajo en equipo.- Las personas de nuevo ingreso, si su día de llegada es tardío, más tardará en introducirse no solo en las estructuras organizativas, sino también y sobre todo en el grupo de trabajo al cual pertenecen, ya que el trabajo de equipo, necesita para su realización cierta familiaridad entre los componentes, que se consigue después de un largo entrenamiento y por la colaboración continua.

5. Desconfianza en la empresa y en los jefes directos.- una elevada rotación tiene consecuencia en la moral del personal y sobre su entrega a la empresa, por que el personal más fiel se pregunta el por que de todos esos cambios y saca consecuencias negativas respecto a la empresa o los jefes directos, que la personifican ante el.

La rotación del personal también trae graves efectos negativos para la economía (Urizar 1981):

- La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. Ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores.
- Se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país, y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y en las medianas empresas que dependen primordialmente de la capacidad del mercado interno.
- Las empresas pequeñas y las medianas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario-como el comercio y los servicios-reduciendo aun las posibilidades de crecimiento.

---

**Capítulo 3**  
**Procedimientos**

### 3.1 CONCEPTO DE PROCEDIMIENTOS

"Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea" (Gómez 1994).

"Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa" (Reyes1982).

Al definir los procedimientos se debe de indicar en primer lugar cómo debe de llevarse acabo cada acción de cierta importancia dentro del ámbito en este caso de personal, el cual nos debe de garantizar una ejecución única y uniforme tanto en los conceptos a seguir, como en el modo que se debe actuar. Y en segundo lugar se debe tener la seguridad de que los programas y las políticas establecidas serán aplicadas y respetadas.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema, ya que el conjunto de procedimientos que pertenecen a un mismo fin se conoce como un sistema, por ejemplo el sistema de administración de personal, el sistema de adquisiciones etc.
- Un procedimiento nunca será un método individual de trabajo, ya que un método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta determinada actividad en su trabajo como puede ser la elaboración de una póliza, la elaboración de una requisición, etc.
- Un procedimiento no es un programa por que un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados para ello un ejemplo puede ser la construcción de un edificio, la capacitación de personal etc.



- Un procedimiento nunca debe de ver como una actividad específica ya que esta es la que realiza el empleado como parte de un trabajo en su puesto como puede ser el realizar una visita médica, elaborar pedidos etc.

Con todas estas características podemos decir que el papel del procedimiento es el de explicar el programa, siguiendo las orientaciones derivadas de las políticas que ya existen por medio de una serie de normas específicas, que concretan y programan las políticas.

### 3.3 METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS.

El objeto de dar una metodología para el estudio de los procedimientos, es conocer los aspectos básicos para poder identificar, analizar y diseñar un procedimiento, así como también los criterios para la elaboración, manejo y control de manuales de procedimientos.

Y son cuatro las etapas de dicha metodología:

#### 1. Planeación del estudio

El primer paso es definir la naturaleza del problema en cuestión lo cual nos permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para hacer una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo.

Al definir el objetivo de estudio es conveniente precisar claramente los problemas que hayan sido detectados, para poder definir correctamente el objetivo de estudio, a fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o eviten el trabajo posterior.

El segundo paso es formular el inventario del procedimiento, para lo cual es conveniente que dentro de las áreas administrativas se identifiquen los procedimientos que afectan los trámites y servicios de la dependencia, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de interés.

Por lo que es necesario llevar a cabo un inventario general de los procedimientos de trabajo, incluyendo todos, desde los que inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implementación del manual de procedimientos.

Esta documentación debe servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indicando a los responsables del estudio el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

## 2. Investigación de la situación actual

La finalidad de la investigación es obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual en esta fase se incluyen tres pasos:

- Recopilación de la información.
- Registro y documentación del procedimiento actual.
- Obtención de la aprobación correspondiente.

La recopilación de información consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de la forma como se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando siempre nota del número de personas asignadas a cada operación.

Se debe obtener las disposiciones jurídicas y legales que afecten a cada procedimiento, anexándolos como documentos del procedimiento.

Es importante la adopción de un método, mediante el cual se registrarán los hechos del estudio, registrando ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de exigencia general.

Al realizar los registros se debe tomar en cuenta, que deben ser claros para que cualquier persona pueda entenderlos, es importante que se obtengan copias de todos los documentos utilizados en el procedimiento, preferible la recopilación de copias usadas y no en blanco.

Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades, una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

El ultimo paso en le proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentara a sus usuarios un documento final, con el objeto de corregir los detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

La presentación del documento puede tener la siguiente estructura:

- Introducción
- Objetivos del procedimiento
- Diagramas de flujo de actividades
- Descripción literaria del procedimiento
- Formas e instructivos

- Apéndices, entre los que podemos encontrar:
  1. Hojas de operaciones.
  2. Cuadros comparativos.
  3. Conclusiones generales.

Una vez documentado el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

### 3. Análisis y crítica de la información

Ya que hemos concluido la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un exámen crítico a través de los siguiente puntos:

- Análisis
- Diagnóstico

El análisis consisten separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que no se hace. Es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento.

El análisis no es un trabajo de una sola persona, cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial.

Para poder llevar acabo un análisis y crítica de la información debe llevarse acabo bajo diversos puntos de vista:

1. Si las operaciones siguen un orden lógico y constante.
2. Si es sencillo y claro.
3. Si puede tener mejoras, o pueden eliminarse operaciones.
4. Si tiene la flexibilidad necesaria.

5. Si la información que proporciona, es la necesaria y si se obtiene con oportunidad.
6. Si permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible.

La finalidad del diagnóstico, es que después del análisis y crítica del procedimiento actual se identifiquen las deficiencias e irregularidades del procedimiento, deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las faltas que obstaculizan el funcionamiento del procedimiento.

El diagnóstico es el medio que deberá de utilizarse para dar a conocer a los afectados y/o usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

La etapa del diagnóstico es la más importante del estudio del procedimiento y comprende básicamente:

- Revisión del análisis de procedimiento actual.
- Un breve estado de problema, es decir un diagnóstico de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.
- Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño, es decir resumir los síntomas y las soluciones.

El trabajo de un analista es esta etapa es proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis.

El diagnóstico tiene como objetivos principales dar a conocer a los funcionarios responsables las condiciones perjudiciales y las prácticas inadecuadas, las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamenten los cambios.

### 3.4 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

Una vez que hemos efectuado el análisis, se tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realizan en los procedimientos que integran el sistema en estudio, por lo cual se puede sugerir las modificaciones que fueran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis.

Entre las modificaciones a sugerir tenemos:

- Rediseño de formas
- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros
- Creación o supresión de archivos
- Eliminación de operaciones innecesarias.
- Creación de nuevos controles.

Es decir, de todo aquello que nos conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia.

En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que se hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

#### Representación del procedimiento.

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos o redactarlos.

La diagramación de los procedimientos se representa en forma grafica dando secuencia en la realización de las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Para esta diagramación se recomienda los diagramas de flujo tubular, ya que muestran los flujos de información de izquierda a derecha.

La expresión literaria del procedimiento es la narración detallada del procedimiento, que tiene por objeto describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

Por otro lado los procedimientos, al igual que los programas y las políticas se deben comunicar a todos aquellos que deben aplicarlos, ya que muchas veces se emplean los mismos manuales para precisar políticas, procedimientos y los impresos que sirven para la realización de estos últimos.

Los procedimientos al igual que las políticas, se van revisando periódicamente a la luz de los cambios que se verifican en los objetivos, en las estructuras y en los métodos de la empresa.

### 3.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas, incluye los puestos o unidades administrativas que interviene, precisando su responsabilidad y participación.

Este manual suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Estos manuales están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, y que facilita la adecuada realización entre las distintas unidades administrativas de la organización.

### **3.5.1 Objetivos del manual de procedimientos.**

El presentar un procedimiento aislado, no es útil para conocer las operaciones de una unidad administrativa, por lo cual es necesario que los procedimientos se agrupen, en un documento que es el manual de procedimientos.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo funciona la organización.
- b) Presentar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente el flujo de las organizaciones.
- e) Servir Como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso.

### **3.5.2 Importancia del Manual de Procedimientos**

Su importancia consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de la descripción de los procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.



### 3.5.3 Tipos de Manuales de Procedimientos

Los manuales por sus características pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina o manuales de procedimientos de fábrica. O bien, puede referirse a temas como:

- Tareas y trabajos individuales.
- Prácticas departamentales, en las cuales se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- Prácticas generales en una área determinada de actividades.

También puede ser clasificados por su ámbito de aplicación en:

1. Manual de procedimientos general, es el que contiene información sobre procedimientos que se establecen para aplicarse en toda organización o en más de un sector administrativo.
2. Manual de procedimientos específicos, son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Es decir que un manual de procedimientos nos va a indicar el como de las cosas, por lo cual se puede decir que es el documento de los "comos".

Para poder elaborar un manual de procedimientos, es necesario determinar lo que deseamos lograr, ya que es una valiosa técnica administrativa, ya que sirven de conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directa para la realización de las diversas actividades.

### **3.5.4 Contenido de un Manual de Procedimientos**

Un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y el mantenimiento de los controles adecuados. Su elaboración debe ser profunda y sencilla.

Los elementos que debe contener un manual de procedimientos son:

#### **1. Índice**

Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento, por lo cual pueden ser diferentes en cada uno de los documentos. Para poder elaborarlos es necesario relacionar los nombres de los capítulos que conforman el documento, de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos en el siguiente orden:

- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos
- Glosario de términos
- Índice temático

Los nombres de los capítulos se escribirán con letra mayúscula compacta, y en el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con la paginación.

En cada procedimiento que forma parte de un manual, el índice será: primero se deben relacionar los nombres de los capítulos, de acuerdo con el contenido de los procedimientos, de la siguiente manera:

- Índice
- Base legal
- Objetivos del procedimiento
- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formularios
- Información general.

Se escribirán con letra mayúscula compacta los nombres de los capítulos que conforman el procedimiento y en el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación.

## 2. Introducción

El objetivo de la introducción es explicar de lo que se trata en el manual, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance que es una breve explicación de lo que abarca el manual de procedimientos, cómo usar el manual pues es la parte más importante ya que indica al usuario todo lo que tiene que saber para utilizarlo. y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones indicando con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones.

La introducción debe ser:

- La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible.
- Se hará preferentemente en un máximo de tres cuartillas.
- Debe incluir información acerca de uso del manual y de quienes son los destinatarios.
- Conviene que la introducción incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área en la que se elaboró el manual.

### 3. Base legal

En esta parte se deben relacionar los nombres de los principales ordenamientos jurídicos-administrativos vigentes, que conforman la base legal del documento que se está elaborando.

La relación de los ordenamientos jurídicos-administrativos habrá de seguir un orden jerárquico descendente es decir:

- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos
- Circulares y/u oficios
- Documentos normativo-administrativos

### 4. Objetivo del manual

El objetivo deberá de contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

Su formulación debe ser clara es decir explicar el qué y el para qué, la redacción debe ser clara, concisa y directa, debe de iniciarse con un verbo en infinitivo, no debe tener más de doce renglones y debe evitarse el uso máximo de objetivos.

## 5. Elaboración de los Procedimientos

- a) Primero se debe de describir el procedimiento mencionando las actividades de que se compone, en orden cronológico, precisando en que consiste cada actividad, quien ordena ejecutarla, y como debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarla.
- b) Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, deberá indicarse para cada actividad la unidad encargada de su ejecución, si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, se indicará el puesto responsable de la ejecución de cada actividad.
- c) Enumerar las distintas actividades de tal manera que se facilite su comprensión e identificación, aun en los casos en que existan varias alternativas en una misma actividad.
- d) Deberá realizarse la descripción narrativa de los procedimientos utilizando los diferentes formatos, los cuales deben de contener:
  - Se debe de indicar la unidad administrativa responsable de la elaboración del procedimiento.
  - Se debe de indicar el nombre del conjunto de procedimientos del cual forma parte.
  - Se debe de indicar el nombre del proceso, es decir la rutina de trabajo a la que se vaya a hacer referencia.
  - Se anotara la paginación con números arábigos en orden progresivo.
  - Se debe de anotar la fecha de vigencia con números arábigos, utilizando dos dígitos tanto para el día como para el mes y el año, donde se antepondrá el cero para los días del primero al noveno, asimismo, para los meses comprendidos de enero a septiembre, con respecto al año se considerarán los dos últimos dígitos.

- Respecto a las actividades se asignará un número para cada una que integre el procedimiento.
- Se debe de indicar el área administrativa que interviene en la actividad del procedimiento.
- Se debe hacer una redacción de la actividad, la cual debe de iniciar con un verbo en presente.
- La redacción del contenido de la actividad deberá de ser con frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.
- Se debe de indicar en horas hombre, que es el trabajo que un hombre realiza en una hora, las horas hombre de la actividad, que es el tiempo en horas invertido por un hombre para realizar la actividad descrita y las horas hombre acumuladas.

## 6. Presentación.

### a) Identificación

Los datos de identificación del manual y el logotipo oficial de la institución se localizaran en la parte superior de los formatos.

En el manual de procedimientos la identificación puede ser de dos tipos:

- La información que conforma en sí la estructura del manual de procedimientos, es decir el índice del manual, la introducción, la base legal, el glosario de términos y el índice temático
- A las hojas de cada uno de los procedimientos que integran el manual, es decir el nombre del documento, nombre específico, nombre específico del procedimiento, fecha de vigencia del documento y número secuencial de página, de acuerdo con el criterio de paginación.

## 7. Elaboración.

### a) Cubierta

La cubierta es la cara exterior- primera de forros- de la carpeta, la cual debe contener los siguientes datos:

- Logotipo oficial de la institución.
- Leyenda institucional de la dependencia.
- Leyenda del área emisora del documento.
- La cubierta y cuarta de forros de la carpeta estarán divididas en dos partes por una línea blanca horizontal de 3 cm de ancho. Dicha línea servirá de separación entre franja inferior horizontal de 7 cm de ancho de color gris, tratándose de manuales de procedimientos, o beige si es instructivo, y la superior, invariablemente de color beige.
- La franja superior horizontal de color beige abarcará la cubierta y cuarta de forros, y tendrá una altura de 22.2 cm a partir de la línea blanca horizontal.
- La franja inferior horizontal de color gris o beige, según el documento a editar, contendrá el logotipo y leyenda institucional, cuya dimensión será de 9 cm de longitud y su impresión se realizará a una tinta de color negro. El logotipo y la leyenda institucional se colocará a una distancia de 9 cm a partir del borde izquierdo, y a 3.5 cm hacia arriba del borde inferior de la cubierta.
- La leyenda secundaria, es decir, el nombre del área o unidad administrativa que emite el documento, aparecerá centrada debajo de la leyenda institucional, dividida por una línea horizontal.

b) Lomo

El lomo de la carpeta será de color gris específicamente para manuales de procedimientos, o beige en el caso de instructivos, y tendrá las siguientes dimensiones: 3.5 cm de ancho y 29.5 cm de longitud. Estará dividido por una línea blanca horizontal de 3 cm, la cual servirá de separación entre la franja inferior horizontal de 7 cm y la superior de 22.2 cm.

El lomo contendrá:

- Sistema integral de manuales.
- Nombre del tipo de documento.
- Nombre del subtipo de documento, en el cual se especificará el ámbito de competencia del manual.
- Nombre específico del documento en relación con su contenido.
- Número de tomo- en caso de que el manual esté constituido por los dos o más tomos.
- El código de referencia, el cual será proporcionado por el área de organización de la institución.
- Logotipo de la dependencia sin la leyenda institucional.

El sistema integral de manuales, deberá contemplar el color establecido para las áreas de la empresa.



---

## **Caso Práctico**

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Zapatos al Precio se dedica a la distribución de Calzado, fue creada el 18 de septiembre de 1996.

Todo surgió durante una Feria de Calzado que se llevó a cabo en el Centro de la Ciudad de México, donde se observó que al haber diferentes marcas de calzado para todos los presupuestos, las personas no se sentían comprometidas a comprar de una sola marca sino podían escoger entre una gran variedad.

Es cuando nace la inquietud de crear un negocio que apoyara a la economía de miles de familias mexicanas.

Donde la comercialización de calzado se lleva a cabo a través del sistema de ventas por catálogo.

Durante los primeros dos años solo se manejaban cuatro catálogos, entre los cuales podíamos encontrar:

- Calzado de dama
- Calzado de caballero
- Calzado deportivo
- Calzado escolar

Hoy en día se cuenta con siete catálogos, donde se maneja gran variedad de calzado para toda la familia.

La empresa inicio con solo 15 marcas reconocidas como :

1. Flexi
2. Capa de Ozono
3. Blasito
4. Cobarca
5. Bellísima

Actualmente se cuenta con mas de 150 marcas entre nacionales como extranjeras principalmente de Brasil.

### **Filosofía**

Nuestras actividades deben estar dirigidas a conservar e incrementar nuestros socios y clientes, logrando la satisfacción a sus requerimientos a través de un servicio de calidad.

### **Misión**

Difundir entre la sociedad mexicana la idea de formar un negocio propio, ofreciéndoles una gran variedad de modelos de calzado, y accesorios, a través de catálogos, a un precio que les permita obtener atractivas ganancias, así mismo generar fuentes de empleo que contribuyan a la mejor calidad de vida de nuestros colaboradores, socios y clientes.

### **Visión**

Ser la mejor y más grande distribuidora en México de calzado y accesorios al contar con los mejores proveedores y los más leales colaboradores, socios y clientes.

## SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa Zapatos al Precio cuenta con una plantilla de 1200 empleados, la cual no se mantiene estable ya que los empleados tienden a abandonar el trabajo la misma semana que fueron contratados creando así un alto índice de rotación de personal.

El departamento de Reclutamiento y Selección es el encargado de cubrir todas las plazas vacantes que se generen en la empresa.

Este departamento esta formado por una recepcionista, tres reclutadoras, un jefe, un asistente administrativo y dos volanteros. Y esta ubicado en una dirección alterna a la empresa, para que los candidatos no tengan que recorrer las instalaciones de la tienda para ser entrevistados.

A este departamento asisten demasiados candidatos diariamente, ya que se cuenta con buenas fuentes de reclutamiento como son:

- Anuncio en el periódico (Universal y Esto)
- Internet (Occ)
- Carteles y volantes

En promedio a la semana acuden a pedir empleo cerca de 250 candidatos, de los cuales solo ingresan 20.

Todo inicia con la llegada del candidato a la recepción del departamento. La recepcionista le da información a cerca del empleo, si le interesa se registra, entregándole un gafete foliado y una solicitud de empleo para que la llene completamente y pasa a una sala a tomar asiento, cabe mencionar que es el mismo tipo de solicitud para puestos operativos y administrativos.

Las solicitudes son entregadas a las entrevistadoras, las cuales van entrevistando conforme reciben las solicitudes llenas, sin importar el número de gafete que el candidato tenga.

Y se procede a la entrevista la cual se lleva en forma personal.

El entrevistador esta informado acerca de todas las vacantes que se tienen, por lo cual debe verificar todas las cualidades del candidato para saber que puesto puede ser el más idóneo para él, por lo cual ve rápidamente la solicitud antes de llamar al candidato.

El ambiente en donde se desarrolla la entrevista, me parece que no es el adecuado, ya que la sala de espera está frente a los cubículos en los cuales se llevan acabo las entrevistas.

Los cubículos no cuentan con puertas, por lo cual, entre cubículo y cubículo y la sala de espera, se escucha lo que ahí se conversa, esto hace que los demás candidatos se enteren de las cosas que deben ser confidenciales entre el entrevistado y el entrevistador.

La espera en la sala es larga, y como asisten demasiados candidatos muchas veces no son suficientes los mesa-bancos con los se cuentan.

Durante la entrevista, el entrevistador da una breve información del puesto al candidato y usa la solicitud como guía para poder verificar los datos ahí contenidos, el entrevistador sabe que no debe prolongar la entrevista demasiado tiempo, ya que tiene muchos candidatos por entrevistar.

Muchas veces al ver la sala llena de candidatos, hace que el entrevistador se sienta presionado y no le dedique el tiempo necesario o ponga atención a puntos claves que pueden pasar desapercibidos durante la entrevista.

Si el candidato es idóneo es citado a contratación al día siguiente, pidiéndole todos sus documentos y un exámen médico general o bien se le aplica una evaluación sencilla que indica la capacidad del candidato.

Las evaluaciones son calificadas y si el resultado es el esperado se le llama al candidato para citarlo a contratación.

Cuando los candidatos son administrativos, después de ser entrevistados, se mandan a las instalaciones de la tienda a una entrevista con el jefe del área a la cual están asignados, si son los candidatos adecuados se citan a una evaluación psicométrica.

Una vez llevadas acabo las evaluaciones Psicométricas se califican y los resultados son entregados una semana después, independientemente que sea aceptado o no.

Muchas veces los candidatos que son aceptados no acuden al proceso de contratación, lo que hace que no se puedan cubrir las vacantes que se tienen y tener que estar constantemente seleccionando personal.

Una constante selección genera gastos por la emisión y procesamiento de la solicitud de empleo, gastos en pruebas psicométricas y el desgaste del personal de este departamento, además de un constante índice de rotación.

La investigación del candidato, se lleva acabo, después de que esté ingresa, lo cual no es muy viable, ya que muchas veces la información que da el candidato no coincide con la obtenida en la investigación, esto hace que se tenga que rescindir el contrato, pero si se llevan acabo antes las investigaciones, no se sabe realmente a que candidatos hacerla, ya que no se cuenta con la seguridad de que acudieran a su contratación.

Respecto a los exámenes médicos, como se le pide a los candidatos que se lo hagan en algún consultorio externo y lo lleven para su contratación, no se tiene realmente un control de que el candidato esta sano, ya que muchas veces lo llevan después de su contratación, generándose así que ingresen personas enfermas o embarazadas

## PROPUESTA

Dada la situación actual, se propone un procedimiento de selección.

Dicho procedimiento tendrá como Objetivo:

Llevar acabo una adecuada selección de personal, aprovechando al máximo el recurso humano que acude a solicitar empleo para aumentar los ingresos y que estos tengan mayor permanencia en la empresa, lo que nos llevara a disminuir el índice de rotación.

### Descripción del Procedimiento de Selección.

Esta formado por las siguientes actividades:

1. Recepción del candidato
2. Entrega de gafetes, pre-solicitud y solicitud.
3. Revisión de pre-solicitudes (entrega de fichas)
4. Entrevista
5. Evaluación
  - Técnica
  - Psicométrica
6. Investigación del candidato
7. Exámen Médico

En estas actividades no se incluye la contratación del candidato, puesto que se lleva acabo por otro departamento (el departamento de Administración de Personal), pero si es ayudado en cuando a la entrega de solicitudes y requisiciones de personal.



## **1. Recepción del Candidato**

Esta actividad se lleva acabo por: La Recepcionista.

La recepcionista debe de tener la información necesaria para cada puesto vacante que se tiene. Debe conocer:

- Los horarios de trabajo
- El sueldo y las prestaciones que se ofrecen
- Las actividades más importantes a realizar.

La recepcionista debe de dar la bienvenida a candidato, preguntarles que puesto les interesa, su edad y escolaridad, con estos datos le dará información necesaria acerca del puesto.

Si al candidato le interesa la propuesta y cumple con los requisitos básicos se le pedirá que se registre.

La hoja de registro debe de contener:

1. Número y color de gafete
2. Nombre del candidato
3. Puesto que solicita
4. Hora de entrada
5. Hora de salida
6. Firma

## **2. Entrega de gafete , presolicitud y solicitud.**

Esta actividad se lleva acabo por: La Recepcionista

El candidato se registra, y la recepcionista le entrega un gafete, una solicitud de empleo con una presolicitud y se le invita a pasar a la sala de espera.

En la sala, debe tener un ambiente de confianza, los mesa-bancos estarán colocados, viendo hacia las ventanas, no frente a los cubículos, para que así el candidato no se enteren de lo que ahí se trata.

## **3. Revisión de Pre-solicitud.**

El candidato entrega la pre-solicitud y la solicitud llenas.

La recepcionista revisará la pre-solicitud, la cual contiene datos claves (ciertas políticas) para saber si el candidato continua con el proceso o no.

Si no continúa con el proceso se le dará las gracias por haberse interesado en la empresa y se le indicará que se conservara su solicitud para otras oportunidades o para boletínarlo a otras empresas, pidiéndole su gafete y que registre su hora de salida.

Si continua con el proceso se le pedirá que regrese a la sala de espera, para que lo llamen las entrevistadoras, entregándole un numera o ficha.

El número de fichas será máximo de 30 al día, con el fin de dedicarle a cada candidato el tiempo necesario en su entrevista.

Formato de la pre-solicitud

<b>Pre-solicitud</b>		<b>Puesto:</b> _____	
		<b>Fecha:</b> _____	
Nombre:	_____	Edad: _____	Teléfono: _____
Delegación o Municipio:	_____	Escolaridad:	_____
- Tiempo en llegar a Zapatos al Precio: _____			
- Gasto que hace para llegar: _____			
¿Pertenece algún grupo social?		Cuál: _____	Si No
¿Puede Trabajar Sábados y Domingos?		Por qué: _____	Si No
¿Atrabajado en alguna tienda de calzado?		Cuál: _____	Si No
¿Tiene familiares trabajando en esta empresa?		En qué depto:	Si No
¿Usted o algún familiar a trabajado en dependencias del gobierno?		Cuál: _____	Si No
<b>Firma del solicitante:</b> _____			

#### 4. Entrevista

Esta actividad se lleva acabo por: Los entrevistadores.

El entrevistador, llamara al candidato conforme le entreguen las fichas y solicitudes, él deberá de hacer una lectura rápida de la solicitud para saber que puesto se le ofrecerá al candidato.

La entrevista se llevara acabo en forma directa y dirigida, tomando como guía la solicitud de empleo para verificar los datos del candidato.

El entrevistador dará la bienvenida al candidato, presentándose y pidiéndole que tome asiento, esto con el fin de romper el hielo y crear un ambiente de confianza.

Se le otorgará la información necesaria al candidato, sobre el puesto que desempeñará dentro de la empresa, si le interesa la oferta se continuará con la revisión de la solicitud.

En la revisión de la solicitud se debe verificar:

1. La historia laboral, preguntando sobre sus trabajos anteriores, haciendo énfasis en los períodos que laboró con el fin de evitar periodos muertos, la actitud que tenía ante sus jefes para conocer la forma en que se desenvuelve laboralmente.
2. La historia educativa, para conocer la duración y continuidad de sus estudios, así como también sus intereses profesionales y pasatiempos, estos últimos nos indican la forma en que emplea su tiempo libre, lo cual da una idea de como hace uso de su responsabilidad personal.
3. La historia personal, para conocer aspectos del candidato que nos indiquen como se dan sus relaciones interpersonales, entre las cuales podemos encontrar sus costumbres, la forma en que ve a su familia, a la vida, etc.

Cinco minutos antes de terminar con la entrevista, se le dará tiempo al candidato para que pregunte las dudas que tenga respecto al trabajo (actividades, sueldo , horario, prestaciones.)

Si al terminar con la entrevista, el candidato no es viable, en comparación con el perfil requerido, se le indicara con sutileza y respeto, que no cumple con lo que se esta buscando para el puesto, pero que si gusta se le darán sus datos a otras empresas con las con las que se tiene intercambio de cartera.

Si es viable se procederá a su evaluación.

## **5. Evaluación**

Esta actividad se lleva a cabo por: Los entrevistadores.

La evaluación será en dos fases:

1. La evaluación técnica.- que será con el fin de conocer el grado de conocimientos, que el candidato tiene sobre el puesto, al cual va estar asignado. Estas pruebas serán escritas, con un número máximo de diez preguntas, donde las respuestas deben ser breves y precisas.
2. La evaluación psicométrica.- se armará una batería (conjunto de pruebas Psicométricas) dependiendo el grado de escolaridad del candidato, para conocer sus aptitudes y capacidades.

La revisión de las pruebas la realizarán los entrevistadores, desarrollando un reporte para cada candidato, con el fin de conocer, cuales son los candidatos que siguen siendo viables y cuales no.

A los candidatos que no son viables, se les darán las gracias por haberse interesado en la empresa y si lo desean pueden ser boletinados en grupos de intercambio.

Para los que siguen siendo viables se procederá con su investigación.

## 6. Investigación del candidato

Esta actividad se llevará a cabo por: El personal administrativo.

Las solicitudes de los candidatos serán investigadas vía telefónica, corroborando los datos que en ellas se encuentren como son:

- a) Domicilio.
- b) Teléfonos
- c) Trabajos anteriores.- en período de permanencia en cada uno, las razones por las que tuvo que dejar de laborar, con el fin de conocer si coinciden las fechas, nombres de jefes inmediatos, puestos y salarios.
- d) Referencias personales, tanto familiares como personales.
- e) Situación y solvencia económica.
- f) Antecedentes escolares, para saber si son correctos sus certificados títulos.

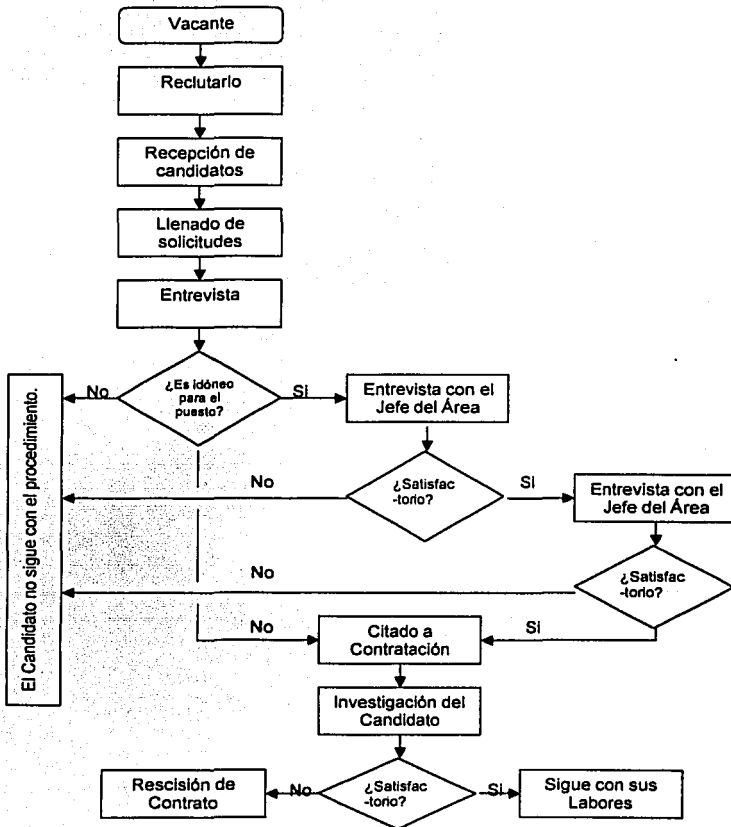
## 7. El examen médico

La empresa cuenta con un médico general y dos paramédicos, por lo cual, esta actividad se llevará a cabo por ellos.

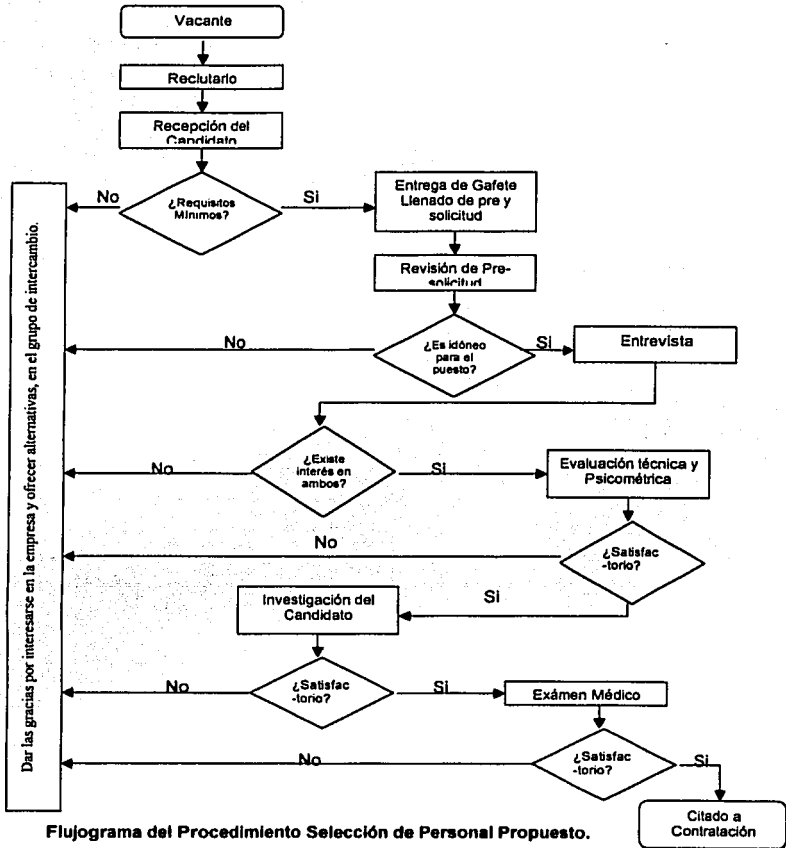
Si el candidato sigue siendo viable, se citará para llevar a cabo una evaluación médica, con el fin de conocer y tener la seguridad de que el candidato puede desempeñar eficientemente su trabajo, protegerlo de futuras enfermedades o evitar padecimientos infectocontagiosos.

Cuando se detecte en el candidato enfermedades contagiosas, defectos físicos o perturbación emocional que perjudiquen su salud, será necesario su rechazo. Y se le darán las opciones pertinentes.

Si el resultado es el adecuado, se le comunicará al departamento de reclutamiento y selección de personal para citarlo a contratación pidiéndole la documentación necesaria para dicho procedimiento.



Flujograma del Procedimiento Actual de Selección de Personal





## Conclusiones

A lo largo de este trabajo ha sido posible reconocer la importancia que reviste en la selección de personal para el correcto funcionamiento de la empresa.

Es posible mencionar que un correcto procedimiento de selección permitirá disminuir la rotación del personal de la empresa seleccionada, pues hasta hoy este procedimiento presenta graves deficiencias.

El autor considera que el aplicar correctamente el procedimiento descrito en este trabajo se logrará:

- a) Disminuir los gastos de emisión y procesamiento de solicitud de empleo.
- b) Disminuir los gastos de mantenimiento del departamento de selección (salarios del personal, horas extras, materiales de oficina, etc.)
- c) Agilizar el procedimiento de selección.
- d) Aprovechar al máximo el recurso humano que acude a solicitar empleo, dedicándole el tiempo necesario en la entrevista.
- e) Conocer los antecedentes del candidato antes de pertenecer a la empresa.
- f) Conocer la capacidad física del trabajador de acuerdo al puesto asignado.
- g) Evitar que algún candidato con padecimientos infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- h) Dar una buena imagen como empresa, al no dar falsas expectativas a los candidatos.
- i) Conocer la capacidad del candidato para desempeñar el trabajo.
- j) Disminuir el índice de rotación de personal.

Para lograr lo anterior se deben de llevar acabo adecuadamente las siguientes actividades del procedimiento.

1. Recepción del candidato.
2. Entrega de Gafetes, Pre-solicitud y solicitud.
3. Revisión de pre-solicitudes (entrega de fichas)
4. Entrevista.

5. Evaluación.
  - Técnica
  - Psicométrica
6. Investigación del candidato.
7. Exámen Médico.

Ya que así, se encontraría al candidato adecuado para cada puesto, y que este tuviese una mayor permanencia en la empresa.

Por todo ello, el actor considera que la propuesta presentada en este trabajo resultará de gran utilidad e importancia para el correcto desarrollo de la empresa motivo de este estudio.

---

## **Bibliografía**

- ❖ ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas. México DF. 1995, decimoquinta reimpresión.
- ❖ BAENA, Guillermina Y MONTERO, Sergio. "Tesis en treinta Días", Editores Mexicanos, México 1995.
- ❖ BLANCAS MARTINEZ , Luis. "Al servicio de la Pequeña y Mediana Empresa" Emprendedores, Enero-Febrero 2000, Núm. 61.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc.Graw Hill, México 1988.
- ❖ GOMEZ CEJA, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas", Editorial Mc Graw Hill, México 1994, octava edición.
- ❖ GOMEZ MORFIN, Joaquín. "El Control en la Administración de Empresas", Editorial Diana, México 1988.
- ❖ GUTH AGUIRRE, Alfredo. "Reclutamiento, Selección e Integración", Editorial Trillas, México 1994.
- ❖ HERNÁNDEZ SAMPIERI, "Metodología de la Investigación", Editorial Mc. Graw Hill, México.
- ❖ KOONTZ, Harold, "Administración una Perspectiva global", Editorial Mc. Graw Hill, México 2000.
- ❖ LAZZARO, Víctor. "Sistemas y Procedimientos. Un Manual de Negocios para la Industria", Editorial Diana, Segunda Edición 1995.
- ❖ MAGDALENA, Fernando G. "Sistemas Administrativos", Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogota 1993.
- ❖ MERCADO, Salvador. "Como Hacer una Tesis", Editorial Limusa, México 1999.
- ❖ PIGORS, Paúl Y Charles, Myers. "Administración de Personal, Un Punto de Vista y un Método", Editorial Continental, Edición Autorizada Mc Graw Hill 1979.
- ❖ REYES PONCE, Agustín. "Administración de Personal", Editorial Limusa, México 1982, decimocuarta reimpresión.
- ❖ REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría Practica", Editorial Limusa, México 1982.
- ❖ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Administración Moderna de Personal" Editorial ECASA, México DF. 1993.

- ❖ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Como elaborar y usar los Manuales Administrativos", Editorial ECASA, México, DF. 1993.
- ❖ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas", Editorial ECASA, México, DF. 1998, tercera edición.
- ❖ SHERMAN, Artur Y BOHLANDER, George W. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Iberoamericana, México 1994.
- ❖ STONER, James y FREEMAN , Edward. "Administración", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994, Quinta Edición.