



872702
7
Universidad Don Vasco, A. C.

---INCORPORACIÓN No. 8727-02---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"Propuesta de un proceso de
reclutamiento y selección
para la disminución de rotación
de personal en la empresa
Panamco Bajío, S.A. de C.V.
centro de distribución
Uruapan, Mich."*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

María Mayela Castillo Alcázar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, Noviembre 2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedico esta Tesis a:

Dios

Por su luz que no dejó de iluminar mi camino

Mis Padres

Por otorgarme esta oportunidad invaluable

Mis Hermanos

Luis Enrique y Rocío por su apoyo

y cariño.

Mis Maestros

Por proporcionarme sus conocimientos.

Gracias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. GENERALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	8
1.1 Concepto de Administración	8
1.2 Importancia de la Administración	11
1.3 Concepto de empresa	12
1.4 Clasificación	13
1.5 Elementos que la integran	14
CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	16
2.1 Antecedentes de la administración del factor humano	16
2.2 Concepto de la administración del factor humano	20
2.3 Objetivo de la administración del factor humano	21
2.4 Funciones de la administración del factor humano	23
CAPÍTULO III. FUNDAMENTO TEÓRICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	29

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1	Concepto de Reclutamiento.	29
3.1.1	Fuentes de Reclutamiento.	31
3.2	Concepto de Selección de Personal.	33
3.2.1.	Proceso de Selección.	34
3.2.2.	Técnicas de Selección.	36
	CAPÍTULO IV. ROTACIÓN DE PERSONAL	43
4.1	Concepto de rotación.	43
4.2	Impacto en la organización.	44
4.3	Causas de la rotación.	46
4.4	Cálculos de Índice de rotación.	47
	CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO	49
5.1	Metodología	49
5.2	Antecedentes históricos de Coca - Cola Company.	50
5.3	Grupo Panamco.	54
5.4	Panamco México.	55
5.4.1	Estructura.	56
5.5	Panamco Bajío, S.A. de C.V.	57

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.5.1	Filosofía.....	57
5.5.2	Estructura.....	62
5.6	Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección.....	63
5.6.1	Ventajas.....	77
5.6.2	Desventajas.....	78
5.7	Análisis de los índices de Rotación.....	79
5.7.1	Causas.....	80
5.7.2	Impacto en la organización.....	81
-	Interpretación de la información.....	86
-	Conclusiones.....	96
-	Propuesta.....	101
-	Bibliografía.....	117

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se titula "Propuesta de un Proceso de Reclutamiento y Selección para la disminución de Rotación de Personal en la empresa Panamco Bajío, S.A. de C.V. Centro de Distribución Uruapan, Mich.", el tema está relacionado con Personal, también conocido en la actualidad como Factor Humano.

La realización de este trabajo es con el objeto de relacionar la importancia que existe entre los procesos de Reclutamiento y Selección con los Índices de Rotación.

El proceso de Reclutamiento implica la atracción de candidatos potenciales para desempeñar un puesto en la organización y esta etapa se relaciona directamente con la respectiva selección y contratación de los futuros empleados.

El mal manejo de los procesos de Reclutamiento y Selección, puede ocasionar funcionamientos deficientes dentro de la organización, debido a que se contratan personas inadecuadas a los perfiles especificados en los manuales de puestos, de toda la empresa.

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

Los solicitantes deben ser filtrados por los puestos a los que corresponden, para evitar errores en capacitación de personal deficiente, para las necesidades presentes de la empresa.

Un proceso de reclutamiento deficiente, nos da como resultado la atracción de candidatos que no cumplen con las especificaciones necesarias para cubrir la vacante y por consecuencia estas personas pueden filtrarse a la siguiente etapa, que es la selección.

Si dentro del proceso de selección de un departamento de Recursos Humanos no se encuentran pormenorizadas sus etapas, además contemplada la importancia de cada una, se podrá pasar por alto la estimación de factores necesarios para que la selección se realice de manera eficaz y se disminuya la posibilidad de que el trabajador abandone la empresa, y a su vez, la empresa decida que el empleado no es indispensable y no ocupe más sus servicios.

Cualquier entidad se ve en la necesidad de ocupar personal para desarrollar sus actividades y enfocar a los objetivos organizacionales, a todo aquel que conforme la organización, cuando el factor humano de la empresa no es el adecuado, los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

resultados no son benéficos para la empresa, otra situación que pueda presentar la empresa es que se ve obligada a rescindir el contrato de varios de sus empleados; y, da como consecuencia que los índices de Rotación aumenten.

La rotación de personal es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades.

El continuo movimiento de personal en las empresas se debe a varias causas, por ejemplo, la falta de capacitación para los puestos vacantes, por esta razón se considera que es vital llevar a cabo un proceso de Reclutamiento y Selección, que proporcione candidatos aptos para la colocación correcta del Factor Humano a la empresa.

Este proyecto pretende describir detalladamente la mecánica, que debe aplicarse en el proceso de Reclutamiento y Selección, las etapas que lo integran, desde la aparición de la vacante, los medios de reclutamiento, así como el proceso de selección, con el objetivo de disminuir los índices de Rotación de la empresa, a causa de un mal proceso de Reclutamiento y Selección.

Objetivo General:

Establecer una propuesta de un proceso de Reclutamiento y Selección, en la empresa Panamco Bajío S.A. de C.V., para contribuir con los objetivos, como una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

herramienta que permita disminuir la Rotación de Personal dentro de la organización.

Objetivos Específicos:

. Conocer el Proceso de Reclutamiento y Selección, establecido en el Departamento de Relaciones Industriales.

. Analizar los índices de Rotación actuales, de la empresa.

. Diseñar propuestas para el proceso de Reclutamiento y Selección, orientadas a la disminución de Rotación de Personal.

Hipótesis:

El proceso de Reclutamiento y Selección, es un elemento que altera los Índices de Rotación de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

GENREALIDADES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración en la actualidad es una herramienta muy solicitada por las empresas comerciales, industriales, así como para personas físicas que necesitan llevar a cabo un proyecto de negocio, la administración provee medios que hacen que logres un mejor manejo de los recursos que conforma una empresa y que estos sean utilizados de la mejor manera para obtener mejores resultados en la organización. La Administración logra que cualquier organización lleve un control adecuado de las funciones que se realizan dentro, ayuda a la toma de decisiones y emprender correcciones continuas, para el mejoramiento de la compañía.

1.1. Concepto de Administración

Los principales autores en Administración le han dado definición citando sus elementos, estas definiciones son:

E.F.L. Brench dice: " Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa."

H. Fayol define a la Administración como: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

J.A. Fernández Arena dice: " Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano."

W. Jiménez Castro: "Es una ciencia compuesta de principios técnicos y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr."

Koontz y O'Donnell: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

J.D. Mooney define: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da acerca a la organización, a la que define como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado."

Peterson y Plowman: "Una técnica por medio d la cual se determina, clarifica y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

F. Tannebaum: "El empleo de la autoridad parra organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se representan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

G.P. Terry dice: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." (REYES,1992:3)

En las definiciones anteriores, todas tienen un fin común y hacen referencia al trabajo en grupo, algunos mencionan subordinados, el esfuerzo humano pero ninguna deja pasar por alto la mención de un logro de objetivos o fin de la empresa por medio del esfuerzo humano y define a la administración como ciencia, técnica o arte, proceso: algunos emplean más de una etapa del proceso administrativo.

Está entendido que el que recibe el nombre de administrador es aquella persona que divide y asigna funciones, en una entidad, a los empleados que están bajo su cargo y lo realiza con el fin de que todas la funciones estén encaminadas al logro de los objetivos.

La aparición de la administración nos permite realizar las funciones con ayuda de los demás, ya que al paso del tiempo el ser humano se ha dado cuenta que no es posible sobrevivir en una sociedad sin ayuda de las personas.

Hoy en día la administración es aplicada en la vida cotidiana, de cada persona que se encuentra con muchas actividades, pero la administración se ha vuelto una parte esencial para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2 Importancia de la Administración.

Cualquier organismo social sin importar su giro, tamaño, o fin, se ve en la plena necesidad de administrar toda su empresa tomando en cuenta cada uno de los departamentos y adecuar la manera de administrar tomando en cuenta sus necesidades.

Se ha comprobado que con una buena administración se asegura el éxito de la empresa, tomando en cuenta los elementos que integran al organismo social, como los recursos materiales, humanos, financieros, etc...

Una adecuada administración da como resultado la elevación de la productividad de las empresas.

Los países que están en vías de desarrollo se han dado cuenta de la importancia de mejorar la calidad de su administración, para que sus bases esenciales de desarrollo estén sanas, es necesario tener las más eficientes técnicas de coordinación de todos los elementos.

La administración satisface las necesidades de una sociedad, proporciona el mejoramiento de las funciones que una sola persona no podría llevar a cabo satisfactoriamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organizar y dirigir debidamente a un número de personas que laboran en cualquier empresa dará mayores resultados en comparación de realizar un trabajo individual.

1.3 Concepto de Empresa

Empresa es la unión de personas, objetivos físicos y recursos económicos, que tiene un propósito generalmente el de producir artículos de servicios, en algunos casos, para obtener utilidades.

Puede ser definida, de otra manera, como la unidad económica que su objetivo es combinar los factores de la producción bienes que satisfacen las necesidades humanas.

Podemos mencionar que la empresa es la unidad productiva o de servicio, la actividad de una empresa puede ser la satisfacción de una necesidad y dando como solución a esta ofrece un producto o rinde un servicio a la comunidad en la que se encuentra; es constituida según aspectos prácticos o legales, la actividad puede ser de llevarse a cabo por una unidad emanada de un control legal y según las figuras jurídicas, también, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio; se integra por recursos, los cuales son, recursos humanos, materiales

para lograr sus objetivos, esta ciencia es un elemento esencial para que se cumpla con los objetivos que la empresa tenga en mente.

1.4 Clasificación

La empresa es considerada por las siguientes características:

Por el giro. Éstas se clasifican en:

- **Industriales**

Se realizan actividades económicas con el objetivo de transformar y adaptar aquellos recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos terminados de consumo final o intermedio. A su vez en la industria extractiva e industria de transformación.

- **Comerciales**

Realizan actividades comerciales de compra - venta, de uno o varios artículos de consumo final o intermedio, sin que sea alterado el mismo.

- **De servicios** Este tipo de empresas, son aquellas que no producen ni transforman bienes materiales, en cambio proporcionan atención personal que esto permite el buen funcionamiento del país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA

-Humano

Este es el elemento más activo de la empresa y el más digno.

Altos Ejecutivos

Predomina sobre ellos la implantación administrativa sobre la técnica.

Los técnicos

Buscan crear nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, etc...

Supervisores

Ellos revisan y vigilan el funcionamiento de los planes y órdenes señaladas.

Obreros

Su trabajo es 100% manual, en cambio el de los empleados, su trabajo es intelectual y de servicio.

-Materiales

En la integración de una empresa también se puede mencionar dentro de estos los edificios, las instalaciones con las que cuenta para sí poder realizar las labores productivas.

Las materias primas son aquellas que deben salir transformadas en productos, madera, hierro. La empresa debe contar con efectivo; ya sea

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dirigido para pagos diarios, urgentes, igualmente necesita un capital formado por valores, acciones.

-Técnico

Son los bienes inmateriales de la empresa debe tener dentro de ella una coordinación de todas las cosas y de las personas.

Existen sistemas de producción, fórmulas, patentes y métodos.

De igual manera existen sistemas de organización y administración, cómo debe estar estructurada la empresa, funciones, niveles jerárquicos.

La administración en la actualidad, desempeña un papel importante dentro de la sociedad, el realizar las cosas a través de los demás y con ayuda de un equipo de personas, ha dado mejores resultados. Y es esto lo que la administración hace, basarse en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones.

La administración se ha extendido y se ha vuelto indispensable tanto para el mejoramiento de la calidad y solución a diversos problemas que enfrentan las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

La administración del factor humano ha dado y abierto espacio en la sociedad durante el tiempo, su nacimiento no fue de improviso, las organizaciones están aprendiendo a considerar a su personal como un elemento esencial dentro de la organización y hoy en día es visualizado como un vínculo esencial para el logro de los objetivos.

2.1 Antecedentes de la administración del factor humano

Cualquier asociación humana no puede dejar pasar por alto la importancia de la división del trabajo y la especialización de labores.

En la antigüedad, las personas tuvieron problemas técnicos al construir las pirámides de Egipto o, al darse cuenta de la necesidad de la separación de labores, se recurría a algún tipo de violencia para el manejo de las personas, también se tuvo que seleccionar a la gente adecuada, es decir, aquellas personas que soportaran un trabajo duro, con ciertas características como por ejemplo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

buena condición física, cierta estatura, considerando que tenía que cargar bloques muy pesados; también estuvo presente la necesidad de capacitación era indispensable enseñarlos a realizar el trabajo encomendado. En esas épocas la motivación se daba por medio de las creencias religiosas. Se aprecia que desde la antigüedad sin tener una organización establecida, por el simple hecho de tratar con un número de personas destinadas a un mismo fin, se tenía la necesidad de administrar al factor humano.

Antes de la Revolución Industrial, existieron muchas organizaciones que enfrentaron problemas que de diversas formas se resolvían, por ejemplo, Alejandro Magno le fue imposible obtener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, mientras que los primeros monasterios cristianos del Asia menor, establecieron reglas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales.

La administración de personal antes llamada administración científica, gracias a las contribuciones de investigadores como el estadounidense Federik Taylor, se demostró que el estudio científico y el sistemático de las labores proporcionaban mejoras notables en la eficiencia. La escuela científica de administración

comprobó la necesidad de las especializaciones y mejorar la capacitación, además impulso la concientización de crear más departamentos de personal.

En la primera Guerra Mundial contribuyó al desarrollo de actualizar los departamentos de personal en los países de conflicto, en el siglo XX varios países tenían un sistema llamado "leva" para controlar a los soldados, se cerraban las calles del sector central de alguna población y enlistaban a todos los hombres, pero esta manera de reclutar gente no les ofrecía efectividad, al darse cuenta de esto, tuvieron que recurrir a realizar cálculos demográficos de la población para poder obtener a los hombres capaces de portar armas y empezaron a realizar exámenes médicos y psicológicos, este sistema implantado demostró que un grupo reducido de combatientes bien seleccionado y bien capacitado resulta ser más eficiente en todos los aspectos.

Al final de la guerra mundial (1914 - 1918), hasta la Gran Depresión (1930 - 1938) los departamentos de personal dieron a la sociedad un desempeño importante, dando importancia a las necesidades de los empleados.

En la década de los 60's han ocurrido cambios sociales de gran relevancia, tanto en Iberoamérica como en todos los países del mundo, por ejemplo la incorporación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de las mujeres a las actividades laborales, otro cambio fue la reducción del número de horas de trabajo, no se puede pasar por alto la revolución tecnológica, que la utilización de técnicas tradicionales han sido reemplazadas por el uso diario a todo lo que se va ofreciendo de tecnología avanzada, un caso muy notorio es la máquina de escribir manual fue cambiada por una máquina de escribir electrónica, pero hoy en día nos encontramos con una mejor opción que se la computadora.

La perspectiva de un profesionista acerca de la Administración del Factor Humano se enfoca al logro de los objetivos organizacionales, por medio de actos responsables y éticos se llega a un resultado eficiente.

La administración del Factor Humano cuenta con una autoridad limitada, ya que su función no consiste en dirigir las operaciones, ni establecer objetivos de la empresa; su función es únicamente de asesoramiento, es decir los encargados de esta área apoyan, asesoran y ayudan pero no deciden, ni dirigen. Actualmente se le concedió a esta área la autoridad ejecutiva.

Hoy en día se ha comprendido que el elemento humano es importante en cualquier organización, aún cuando todos los activos financieros, de equipo y planta son

recursos necesarios para el buen funcionamiento de toda organización. El factor humano es el que da la creatividad, se encarga de diseñar, producir los bienes y servicios de cualquier organización; además es quien controla la calidad, distribuye los productos, asigna los recursos financieros y es el encargado de establecer los objetivos y realizar estrategias para proporcionar un buen desarrollo a la organización.

Es imposible imaginar a una organización que no cuente con el personal necesario y capaz y que se pretenda el logro de los objetivos.

2.2 Concepto de la Administración del Factor Humano

Victor M. Rodríguez, define a la administración de Personal como:

"Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servicios de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros".

Byars y Rue:

"Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, asesorar y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

recompensa a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.

E. Flippo define:

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa.”

La Administración del Factor Humano se entiende como el proceso administrativo aplicado al personal de una organización, aplicando el desarrollo y mantenimiento del esfuerzo, experiencia, conocimiento, habilidades, salud e integración personal.

El Factor Humano sin importar sus funciones o su nivel, es considerado esencial para el desarrollo de cualquier organismo, puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, etc...

2.3 Objetivos de la Administración del Factor Humano

Un departamento de Recursos Humanos, tiene diversos objetivos, como sociales, corporativos, funcionales, personales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos sociales: La administración del Factor Humano se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando una organización cae dentro de actividades discriminatorias, por ejemplo cuestiones de religión, sexo, raza o grupo cultural, está faltando su compromiso con la sociedad.

Objetivos Corporativos: el funcionamiento adecuado de la administración del Factor Humano es para el bien de la organización, no es para obtener beneficio propio, es una vía para lograr las metas fundamentales de la organización.

Objetivos Funcionales: cuando una organización tiene el personal adecuado de acuerdo a las necesidades que tenga en ese momento es uno de los objetivos de la Administración del Factor Humano.

Objetivos Personales: para que el personal proporcione a la empresa un desempeño considerablemente bueno es necesario que estén al pendiente de satisfacer las necesidades individuales y lograr los objetivos personales, mientras que sean compatibles y coincidan con los objetivos de la organización.

Además, tiene por objetivos regular de manera justa y técnica las relaciones laborales que se dan en una organización, con la intención de mejorar los bienes y

servicios producidos por la organización, lograr que los empleados realicen las labores encaminadas al logro de los objetivos; proporcionar a la organización de la fuerza laboral que necesite; promover los grupos de trabajo; alcanzar la realización del trabajador y del patrón.

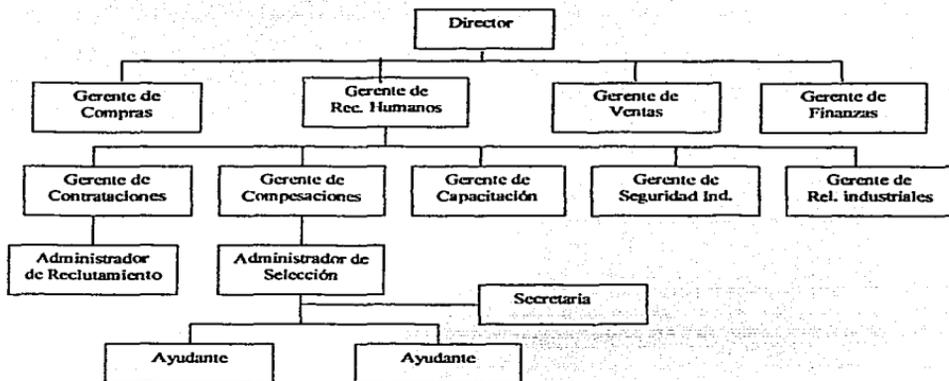
2.4 Funciones de la Administración del Factor Humano

En el departamento de recursos humanos se conforma por toda una jerarquía de funciones especializadas, que varían de una a otra organización. En las organizaciones grandes en donde existe en ellas un sindicato es considerado un elemento importante para el desarrollo del funcionamiento de toda la organización.

El departamento de relaciones industriales, al igual que la persona al cargo de este departamento se le llama "director de relaciones industriales" o hasta "vicepresidente de relaciones industriales".

En recursos humanos existe una gran variedad de actividades por esta razón se encuentran diversos puestos que interactúan entre ellos, por ejemplo el encargado de compensaciones puede colaborar con el encargado de selección.

Estructura de un departamento de recursos humanos en una organización
(Werther 1995:16)



- Como podemos apreciar la estructura se conforma por cuatro niveles, en donde, el
- Nivel Nivel 1 - corresponde al nivel gerencia general
 - Nivel 2 - corresponde al nivel gerencial especializada
 - Nivel 3 - corresponde al nivel administrativo
 - Nivel 4 - corresponde al nivel de empleados no calificados

La administración de recursos humanos emprende acciones para dar y mantener una fuerza laboral siendo la adecuada para la organización. Los departamentos de

recursos humanos realizan funciones específicas, y estas funciones varían de acuerdo al tamaño de la organización y las necesidades que tengan, por ejemplo los departamentos de pequeñas organizaciones no cuentan con el presupuesto grande y se ven limitados en cuanto al número de directivos necesarios, y al verse en esta situación se concentran en las actividades más importantes para la organización.

Los departamentos de organizaciones grandes, abarcan todas las actividades de la administración de recursos humanos, como: Planeación, Desarrollo, Evaluación, Relaciones con el Sindicato y empleados, Compensaciones, Control: a continuación se dará la explicación de cada una.

Planeación, también llamada como, provisión de personal, esta actividad prevé y provee a la organización del personal necesario, ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben tener?, también se tiene conocimiento de ¿cómo y cuándo debe reclutarse o ser despedido?, ¿Cómo se seleccionará al personal necesario en cada caso?. Estas actividades forman parte de la planeación de personal.

Desarrollo: Un empleado recién contratado, necesita de orientación, es decir, de inducción para que se relacione con el sistema de trabajo de la organización,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

además no se puede pasar por alto el adiestramiento que es esencial para la formación de habilidades en el trabajo y hace que el empleado se sienta parte del grupo de trabajo. El desarrollo de los empleados es considerado entre las actividades de recursos humanos de mayor importancia y más costosas, ya que el desarrollo es un medio para elevar la eficiencia de la organización.

Evaluación: La evaluación tiene como fin, conocer el desempeño de los empleados en sus actividades, aquí se evalúa la contribución y confiabilidad que los empleados están dando, al detectarse fallas dentro de la organización tal vez, indique que es necesario modificar el plan de trabajo del departamento de recursos humanos, como podría ser el caso en la selección, capacitación o desarrollo; o puede indicar una mala comunicación en el equipo de trabajo.

Relaciones con el sindicato y los empleados: El ambiente laboral de cualquier organización es importante para el buen desempeño de los empleados, entonces si cuidamos las relaciones de directores y empleados promoverá una mayor armonía en las relaciones laborales, el departamento está al pendiente de las relaciones con los sindicatos, al igual, de los convenios colectivos y administración de contratos. En algunos casos los encargados del departamento se preocupan por

reducir las hostilidades o hacer menos la insatisfacción de las relaciones laborales.

Compensación: Los sueldos y salarios, las prestaciones legales, las prestaciones extralegales, son consideradas como las compensaciones, a los empleados, por la contribución que hacen a la empresa. También la actividad de asegurar la equidad de los salarios y los aumentos salariales, basándose en el desempeño individual, por grupo u organizacional son problemas de compensación.

Control: El departamento de recursos humanos tiene como tarea implantar controles que ayudan a evaluar la efectividad de las actividades y el grado de eficiencia siempre enfocándose al logro de los objetivos de la organización.

Éstas se consideran las principales funciones de recursos humanos, la forma en como se realiza su diseño y dirección depende de dos fases que son las condiciones a las que se enfrentan y los objetivos que se han establecido en la organización.

Y, el departamento tiene a su cargo el emprender estrategias en la organización, para llevar a cabo las actividades, y el resultado será evaluado como parte del proceso de supervisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día, el personal que constituye a una organización es un elemento esencial, ya que por medio de él, la empresa verá realizados los objetivos. Es así que la administración del mismo, es indispensable, en estos tiempos. El desarrollo de la tecnología, el continuo crecimiento de la sociedad, y por consecuencia la competencia que se presenta continuamente a las organizaciones actuales; estos son algunos factores que se presentan en las empresas, y la solución de ellos se lleva a cabo por medio de la toma de decisiones efectivas, para esto es necesario que las entidades cuenten con el personal adecuado, es decir, capacitado que reúna los requerimiento de la empresa.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTO TEORICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El problema que enfrentan las organizaciones en la tarea de reclutamiento, es cómo atraer al número necesario de aspirantes siendo estos altamente calificados y con los requisitos necesarios para ocupar los puestos vacantes, es así, que es importante saber las actividades que se llevarán a cabo dentro del reclutamiento para evitar problemas y que el resultado sea exitoso, para desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada, además, esta función va de la mano con la selección, realizando un buen reclutamiento de personal proporcionará que el siguiente paso a seguir sea menos complicado, seleccionando a los futuros participantes de la organización.

3.1 Concepto de Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo. (MILKOVICH, 1988:188).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sánchez Barriga define al reclutamiento así: "Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos."

Chiavenato I. Menciona que el reclutamiento es: "Un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar el personal adecuado a la organización, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras de personal, en donde se encuentra ya especificado el perfil necesario que debe tener la persona.

El problema que enfrentan los encargados en el proceso de reclutar gente, es tener los medios adecuados para identificar y atraer al recurso humano adecuado para realizar ciertas labores, este es considerado un desafío común en el departamento de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para determinar el grado de idoneidad de los aspirantes en términos de las necesidades de la organización se toman en cuenta los siguientes factores: antecedentes, edad, experiencia laboral, nivel de educación académica, aptitudes mentales y físicas, criterios, etc.: estos aspectos varían en cuanto a la naturaleza del puesto.

3.1.1 Fuentes de Reclutamiento.

Las fuentes de recursos humanos son llamadas también como las fuentes o medios de reclutamiento, son las diferentes formas o conductos para lograr interesar a las personas y así atraerlas hacia la organización, cuando se determina el tipo de candidatos que se quiere captar, es fácil saber que fuente es la más apropiada y que parte del mercado de trabajo se atacará para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

Existe una gran variedad de fuentes de reclutamiento como son: Escuelas y universidades, la propia empresa, otras empresas, bolsas de trabajo, agencias de reclutamiento, asociaciones de clase, sindicatos, también se deben tomar en cuenta medios como: el periódico, la radio, la televisión, los folletos y los boletines.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los solicitantes espontáneos es un medio de reclutamiento poco costoso y proporciona una gran cantidad de candidatos, en las organizaciones con la política de puertas abiertas han aumentado su cartera de candidatos.

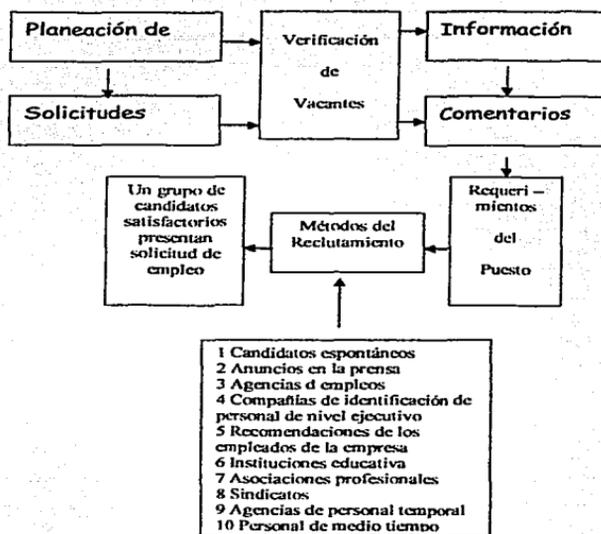
Una principal función del reclutamiento es identificar, seleccionar y mantener las fuentes adecuadas para la provisión de candidatos a la organización, además de llevar a cabo un proceso de comunicación con el mercado de trabajo, un buen trabajo de reclutamiento proporciona, disminución de costos y tiempo en el proceso, además de incrementar el número de candidatos para la selección.

El reclutamiento como se ha dicho, es atraer a los candidatos a la organización, y un papel que es importante es la solicitud de empleo que cumple con la función de proporcionar información comparable de los diferentes candidatos, y dando el interés que le corresponde se tomará una decisión objetiva, en cuanto el estado del candidato. Empresas medianas o grandes tomaron la opción de diseñar su propia solicitud siendo su diseño enfocado a los puestos que tienen.

Al reclutar candidatos se les piden varios datos y estos son dados por medio de la solicitud de empleo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esquema del proceso de Reclutamiento (Werther B. William, 1995:145)



3.2 Concepto de selección de personal.

Sánchez Barragán define a la selección como: "Un proceso para determinar dentro de todos los solicitantes cuales son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Werther W. Keith D.: "Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar."

La selección recopila y utiliza información de los aspirantes reclutados con el objetivo de elegir cuáles recibirán las ofertas de empleo; se realiza una investigación, la cual permite identificar a las personas que no sean aptas, antes de seguir con la recopilación de información de selección adicional.

La preocupación de cualquier organización es atraer y seleccionar al personal más adecuado. Después de que por medio del reclutamiento se obtuvo un número de candidatos al puesto vacante se inicia con el proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo y existe una gran complejidad en la decisión de contratar.

El trabajo de selección es muy cuidadoso y por lo tanto se necesita de tiempo que en ocasiones molesta a los candidatos que desean trabajar de inmediato y para los gerentes del departamento en donde existe la vacante.

3.2.1 Proceso de Selección.

El reclutador lleva a cabo varios pasos, identifica las vacantes mediante la planeación de los recursos humanos o por petición de la dirección, el plan del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal es de gran utilidad ya que proporciona información de las vacantes actuales y las contempladas a futuro.

La persona encargada del proceso pondrá atención en las necesidades del puesto y las características de la persona y cuando sea necesario el reclutador pedirá información adicional al gerente que solicitó el empleado.

El reclutamiento se lleva a cabo de manera directa o indirecta, se habla de "directa" cuando el reclutamiento se da por medio de la misma empresa, es decir, cuando los candidatos se encuentran dentro de la organización; y es "indirecta" cuando la empresa acude a medios o fuentes externas de reclutamiento.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos que se emplean para decidir cuáles serán los solicitantes que serán contratados, así bien la selección comienza cuando llegan los solicitantes a pedir el empleo y termina cuando se tiene la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración, de entrada (insumos), de calificación.

En algunas organizaciones el reclutamiento y selección se integran y reciben el nombre de "contratación", en otras el reclutamiento y la selección se combinan y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reciben el nombre de "función de empleo", esta última se da en empresas medianas.

En empresas grandes se separan y asignan como responsables a una persona para cada etapa.

La selección de personal, se preocupa de dar solución a dos problemas básicos, uno es la adecuación del personal al puesto y la segunda es la eficiencia del personal en el puesto.

3.2.2 Técnicas de Selección.

La selección de personal es considerada un sistema de comparación que da pie a la toma de decisiones, teniendo la necesidad de apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga validez.

Algunos pasos que pueden mejorar la selección de personal son:

1. Desarrollo de criterios: La descripción del puesto debe ser de manera exacta, y el solicitante a la vacante de estar enterado de las funciones y todo lo relacionado al puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Determinación de las variables que intervienen en el predictor: Los candidatos deben ser evaluados de acuerdo a las variables que se suponen ser buenos predictores del rendimiento.
3. Obtención de candidatos en número suficiente para asegurar una variación adecuada en lo que se refiere a las variables predictoras, al contar con un número suficiente de candidatos es posible que estos obtengan una puntuación alta o baja en el predictor, y solo así se puede verificar si la técnicas de selección son eficientes.
4. Contrato de un grupo de candidatos no seleccionado, es decir, sin considerar puntos en cuanto a las variables predictorias.
5. Clasificación de candidatos por su rendimiento en el cargo.
6. Correlación de puntos obtenidos en las observaciones de los aspectos predictorios del buen desempeño, en cuanto al criterio en el grupo no seleccionado de candidatos.
7. Selección de candidatos que obtuvieron un número considerado de puntos en los aspectos predictorios, después de la correlación se podrá seleccionar a las posibles personas.

A continuación se presentarán cinco técnicas de selección:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. **Entrevista de selección:** - Dirigidas (con guía)
 - No dirigidas (sin guías o libres)

2. **Pruebas de conocimiento o de capacidad:**
 - **Generales:** - De cultura general
 - De idiomas

 - **Específicas:** - De cultura profesional
 - De conocimientos técnicos

3. **Test psicométricos:**
 - **De aptitudes:** - Generales
 - Específicas

4. **Test de personalidad :** - Expresivos
 - **Proyectivos**
 - **Inventarios**

5. **Técnicas de simulación:** - Psicodrama

- Role - playing

La entrevista es parte fundamenta en la selección, si se lleva a cabo con habilidad y tacto, nos dará los resultados esperados, considerada también como uno de los factores que más influencia tienen para decidir la situación del candidato.

La entrevista es un sistema de comunicación en donde interviene:

La fuente, es decir el candidato, en este elemento se da el origen del mensaje; el transmisor que es el instrumento de codificación de transformar el mensaje a palabras, gestos o expresiones; el canal de transmisión, hay en la entrevista dos canales que son las palabras verbales y los gestos; el instrumento de codificación, los reportes de la información; el destino, a quien se pretende transmitir el mensaje en este caso el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

La entrevista estandarizada es aquella que ya ha sido planeada y organizada.

McNurry presenta las siguientes ventajas de este tipo de entrevista:

1. Hace posible la cobertura sistemática y completa de toda información necesaria para predecir el probable éxito del candidato en el cargo pretendido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Proporciona al entrevistador una guía para la obtención de los hechos y para el descubrimiento de la información disponible sobre el candidato.
3. 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.
4. Proporcionar los medios para minimizar las distorsiones y los prejuicios personales del entrevistador.

Principios de entrevista:

1. Preparación de la entrevista, para la preparación es necesario tomar en cuenta lo siguiente:
 - Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
 - Determinar el método para alcanzar el objetivo de la entrevista, y
 - Obtener la mayor cantidad posible de información sobre la persona que ha de ser entrevistada.
2. Ambiente: el ambiente para una entrevista puede ser:
 - Físico, oficina privada y confortable, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- buena disposición de ánimo y confianza.

3. Desarrollo de la entrevista, en este principio es en donde se obtiene la información que se desea tener, aquí el entrevistador realiza preguntas al candidato y el entrevistador recibe respuestas que estudia junto con las reacciones comportamentales y le permiten elaborar más preguntas.
4. Cierre de la entrevista, es cuando el entrevistador realizó todas las preguntas que necesitaba y obtuvo las respuestas.
5. Evaluación del candidato, sobre la base de la entrevista y al desarrollo que se tuvo el entrevistador cuenta con información que será utilizada para evaluar al candidato.

Los procesos de reclutamiento y selección varían a las necesidades de la empresa por ejemplo el tamaño de la empresa, que nivel necesita tener el personal, y otros factores más, el departamento de recursos humanos se guiará por el manual de procedimientos pero este manual se adaptará, es decir tiende a tener cierta flexibilidad. Estas actividades son primordiales para que el ambiente laboral de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa sea bueno, es decir si se recluta y selecciona a las personas adecuadas y son ubicadas en el puesto adecuado, se estará contribuyendo al desarrollo laboral y personal de la persona, por el hecho de que se encuentra a gusto en el puesto encomendado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

ROTACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones procuran que su personal muestre estabilidad laboral en los puestos que la conforman, lo cual proporciona eficiencia en las funciones. En ocasiones las organizaciones creen que sufrir cierto cambio de personal da un nuevo ambiente laboral que motiva al personal.

La puntualidad y asistencia al trabajo son aspectos importantes para la eficiencia del trabajo, por lo que la organización estudia todas las manifestaciones como: la rotación de personal, la movilidad interna, el control del ausentismo y los retrasos, y se calculan los índices que permiten medir a cada uno de estos.

4.1 Concepto de rotación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Rotación se entiende 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.

Considerando la definición anterior, nos explica que aquellos empleados que son contratados por la organización, para formar parte del equipo y no a suplir a

otros empleados que salieron, este caso no cuenta para el concepto de rotación, más bien, está hablando del crecimiento que está teniendo la empresa.

El término de rotación de personal, define los acontecimientos que se dan entre una organización y su ambiente, es decir, el volumen de personas que ingresan y que salen de la empresa.

La rotación de personal se interpreta a través de un informe porcentual de las admisiones y las separaciones de participantes en la organización, de un período determinado.

4.2 Impacto de la Rotación en la organización.

La organización, vista como un sistema abierto, se caracteriza por su continua demanda de personal para desarrollar sus operaciones y obtener los resultados contemplados.

La rotación representa un costo, además de congelamiento de actividades de los procesos: trámite de selección, adiestramiento a los nuevos empleados, y la mayoría de las veces el personal nuevo no cuenta con eficiencia en el trabajo.

La organización sufre de problemas como:

- La falta de integración y coordinación del personal, cuando los empleados se encuentran en la tarea de adaptarse al cambio constante es imposible que tome interés en su trabajo.
- La imagen de la empresa se ve afectada cuando con frecuencia tiene la necesidad de cambiar su personal, ya que da la percepción de que el personal que sale es por insatisfacción.
- Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, estrategias: cuando el personal sale de una organización, es fácil que diga a otras empresas información a cerca de su anterior trabajo.

Lo anterior se cataloga como los aspectos negativos que tiene la rotación de personal que son mayores a las ventajas que también tiene, por ejemplo:

- La empresa cuenta siempre con personal joven, y cuando su giro le impone estar al contacto con el público, es importante aceptar la rotación, como una estrategia benéfica.
- El personal nuevo tiene salarios menores, en comparación al personal que tiene gran antigüedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Causas de la Rotación:

Tipos de Rotación:

Por muerte: No se puede evitar que al morir un trabajador, es necesario sustituirlo por otro.

Por jubilación: Un empleado al cumplir varios años combinados con varios años de edad, en la empresa, este se ve obligado a dejar su trabajo.

Por incapacidad permanente: Un trabajador que sufrió un accidente y la empresa lo incapacita, no importando el período, debe ser reemplazado por otro trabajador.

Por enfermedad: se da el caso de que exista una enfermedad crónica que obligue al trabajador a dejar su empleo.

Por despido: Se da cuando se puede argumentar el hecho de que no es apto para el trabajo, aunque sea necesario sustituirlo, se toma la decisión de rescindir de sus labores.

Por inestabilidad natural: Esta se da por razones psicológicas o de educación, que hacen que el trabajador no muestre estabilidad en el trabajo.

Otras causas de rotación pueden ser:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Razones diversas de carácter familiar, que obligan al trabajador a separarse de la empresa.

Retrasos involuntarios y faltas voluntarias por diversos motivos, se ven afectados los trabajadores y hacen que su jefe opte por suspender la relación laboral.

Por renuncia del trabajador: algunas de las causas por las que se da es: la búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte de algún jefe, ausencia de todo progreso o ascenso o, tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado, condiciones de trabajo inadecuadas.

4.4 Cálculos de índice de rotación.

La fórmula para llevar a cabo los índices de rotación es por un período determinado, puede ser por mes, trimestre, semestre o por año, esto depende de cada organización, y es:

$$R = \frac{\frac{1}{2} \text{ del núm. de entradas más salidas}}{\text{Núm. total de trabajadores en la unidad}}$$

Otra fórmula que se recomienda es:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D * 100}{2 \text{ EM}}$$

A: Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D: Desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

EM: Efectivo medio de área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período, divididas por dos.

El índice de rotación de personal sería aquel que permitiera a la organización retener al personal de más alta calidad, substituyendo a aquel que presenta fallas en el desempeño en el programa.

En ocasiones la rotación de personal no puede ser controlada por la empresa, es cuando los empleados deciden separarse de la empresa por diversas razones, cuando la empresa atraviesa por esta situación, se da a la tarea de realizar un diagnóstico interno de la situación laboral en la que se encuentran los trabajadores y poder detectar las razones por las que no quieren continuar laborando en la empresa.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 Metodología

Los métodos de investigación, ocupados en el desarrollo del trabajo son:

- Cuestionario: es una herramienta importante para recabar información, se diseña por medio de una serie de preguntas, ya sean abiertas o cerradas, se trata de adquirir datos importantes para el desarrollo de la investigación.
- Observación directa, aquí se recaba información al estar presente en el lugar donde se realizan las actividades que se analizarán.
- Entrevistas directas, por medio de una conversación, entre dos personas se tiene el objetivo de tratar puntos necesarios para obtener información útil para la investigación.

Para la realización de la propuesta del Proceso de Reclutamiento y Selección, con el objetivo de disminuir la Rotación de Personal, es necesario recopilar información, la investigación se llevará a cabo por medio de observación directa, se analizará todo el proceso que tiene la empresa, desde las fuentes que utilizan, para realizar el reclutamiento de personal, los exámenes y entrevistas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

selección, en sí todo lo que contemplan para cubrir las vacantes que son solicitadas al departamento de Relaciones Industriales.

Se realizará una entrevista a todos los vendedores de la empresa, el número de empleados es de 88 personas, serán entrevistados por medio de un cuestionario diseñado con el objeto de que proporcione la información útil para la propuesta de este trabajo. Siendo los vendedores el personal que representa una mayor Rotación de Personal, se escogió para realizarles una serie de preguntas para obtener datos del Proceso de Reclutamiento y Selección, así también de los Índices de Rotación.

Por medio de la colaboración, en actividades, dentro de la empresa durante el período de seis meses, se podrá dar un mejor juicio de los problemas detectados en los procesos e índices de Rotación.

5.2 Antecedentes históricos de Coca - Cola Company.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La historia de Coca - Cola comenzó en 1886, a unos pasos de la actual sede de la compañía en la ciudad de Atlanta Georgia, en los Estado Unidos de América.

El farmacéutico Jonh. S. Pemberton, creó después de innumerables intentos, en el patio trasero de su casa, un jarabe color caramelo que mezclado con agua y hielo dieron un sabor único que debutó como su bebida exclusiva en la fuente de sodas de la farmacia Jacobs.

El nombre original de la bebida era "Vino Coca Pemberton" y su fórmula fue transformándose y enriqueciéndose con nuevos sabores como resultado de la constante búsqueda. Finalmente el 8 de mayo se hizo historia: al mezclar jarabe con agua carbonatada se obtuvo el sabor auténtico de la gran bebida.

Entonces Frank. M. Robinson, socio y contador del Dr. Pemberton, sugirió el nombre de Coca - Cola y el diseño del inconfundible logotipo.

Los primeros anuncios publicitarios del nuevo producto, describían a Coca - Cola como una bebida deliciosa y refrescante, un lema que la compañía continúa utilizando con éxito más de 100 años después.

En el primer año de la existencia de Coca - Cola, las ventas alcanzaron un promedio de 9 bebidas por día, este comienzo fue considerado bastante modesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para un producto que actualmente cientos de millones de personas disfrutan diariamente.

El Dr. Pemberton. Jamás conoció el enorme potencial de la bebida que había creado, ya que padeció de una enfermedad y se vio obligado a vender parte de su negocio a Asa G. Candler, ya que no contaba con el capital suficiente para seguir adelante con la empresa.

En 1888, después de su muerte, todos los derechos fueron adquiridos por el Sr. Asa G. Candler, un hombre de negocios y farmacéutico, establecido en Atlanta. Candler obtuvo el control de Coca - Cola en 1891.

En 1893, la marca Coca - Cola se registró por primera vez ante la oficina de patentes de Estados Unidos de América, continuando su renovación periódica hasta la actualidad.

Poco tiempo después que Benjamín F. Thomas y B. Whithead, tuvieron la idea de embotellar comercialmente la bebida, por lo que solicitaron a Candler un contrato para llevar a cabo dicha acción, quien aceptó cerrar el trato por solo un dólar.

Es así que se dio inicio a la producción a gran escala de refresco, se estableció un sistema que hasta hoy en día continúa en función, el cual consiste en que a los diversos embotelladores, The Coca - Cola Company les proporciona el jarabe, y ellos se encarga de la distribución. Una de las estrategias para mantener a Coca - Cola de una manera única fue ideada por el mismo Benjamín F. Tomas, quien solicitó a sus socios que se creara una botella exclusiva, la cuál pudiera ser reconocida hasta en la obscuridad, una botella única en el mundo.

Después de innumerables pruebas, la empresa "Root Glass Company" diseñó un envase mejor conocido como "Mae West", debido a que sus líneas curvadas hacían recordar la silueta de la antigua estrella del mismo nombre y que hasta el día de hoy identifican plenamente a este producto.

En 1919, The Coca - Cola Company fue vendida por la familia Candler a un banquero de Atlanta, Ernest Woodruff mejor conocido como Mr. Coke y a un grupo de inversionistas.

Coca - Cola llega a México en 1926. La década de los veinte fue una época difícil pero también representó una gran oportunidad para aquellos hombres

emprendedores y visionarios que arriesgaron sus propios recursos para iniciar un negocio.

Para poder diversificar y ampliar su mercado, de Coca - Cola Company otorgó concesiones a diferentes grupos embotelladores independientes, logrando así que Coca - Cola llegara a cada rincón del mundo.

5.3 Grupo Panamco

Panamco es una organización líder en los mercados en los que participa, formada por individuos comprometidos con la excelencia como forma de vida, y que se mantienen en la búsqueda permanente de ser mejores para poder satisfacer plenamente a sus clientes y consumidores.

Inicio de operaciones en otros países:

Panamerican Beverages, Inc.

MÉXICO (AZTECA) 1941

GUATEMALA 1998

BRASIL 1945

NICARAGUA 1997

COLOMBIA 1950

VENEZUELA 1997

COSTA RICA 1995

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En México, se le conoció como Panamco Azteca hasta Enero de 1999; cuando cambió su denominación a: Panamco - México. Este cambio se dio debido a un factor muy importante de identidad, se tenía el nombre de Panamco - Azteca por la importante cultura, pero se decidió cambiar a Panamco - México, para que cada una de las personas que laboran aquí, y los consumidores de esta bebida se sientan claramente identificados con ella, con México, para sentirse parte de ésta, por ser una palabra tan patriótica, tan nuestra; además de que con la palabra Azteca, no todas las persona se identifican porque no todos se siente o son parte de esta cultura; sin embargo, todos somos Mexicanos y es un nombre que cualquier persona se siente gratamente identificado y orgulloso de pertenecer a esta empresa Panamco México.

5.4 Panamco México.

La historia de Panamco Azteca ahora Panamco México, inicia en 1941 en la ciudad de León Gto., en donde los señores Albert H. Staton, James Topping, Robert Bruce Gwynn y Donald Colin Mackenzie fundaron con gran éxito la primera empresa del Grupo: Refrescos del Bajío S.A. de C.V. En el año de 1994 inician sus operaciones Embotelladora de Celaya, S.A. de C.V., así como las primeras oficinas corporativas bajo la razón social de Gerencia, S.A. de C. V.

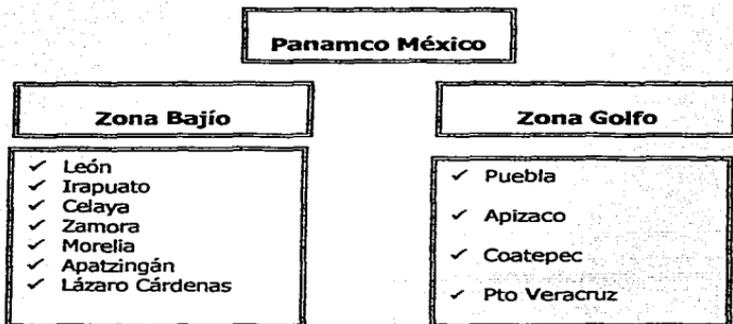
Fue durante el año de 1951 cuando se ampliaron los servicios del Corporativo, cambiando la razón social a Administración, S.A. de C.V.; en 1953 continúa la expansión del Grupo, fundándose en 1955 Embotelladora de Zamora, S.A. de C.V.. Es el año de 1968, cuando surge Embotelladora de Apatzingán, S.A. de C.V. Para el año de 1984 se integran al Grupo Azteca, Consorcio Impulsa, S.A. de C.V., fundado en 1963 por los Sr. William Freemon, Jonh Kirby y James M. Gwynn.

Al momento de la fusión, el consorcio contaba con los siguientes embotelladores: Refrescos de Puebla, S.A. de C.V., establecida en 1928; Refrescos Veracruzanos, S.A. de C.V., fundada en 1942; Embotelladora de Zamora, S.A. de C.V. constituida en 1982.

5.4.1 Estructura.

El 1° de julio de 1999 cambió su estructura, Panamco México, debido a factores económicos y legales, y es por eso que se optó por cambiar a una sola razón social, unificándose a Panamco, Bajío, S.A. de C.V., siendo ahora cada Panamco Bajío, S.A. de C.V. planta Zamora, León, Irapuato, Morelia, Celaya, Lázaro Cárdenas y Apatzingán y Panamco Golfo, S.A. de C.V., planta Puebla. Apizaco,

Coatepec, Veracruz, facilitando ahora la distribución, siendo ya una sola empresa, con la misma razón social, solo en diversas plantas.



5.5. Panamco Bajío, S.A.

5.5.1. Filosofía

La filosofía de Panamco Bajío toma el compromiso de enorgullecer e identificar a todo el personal que labora dentro de la compañía y que sientan que son parte fundamental para el logro de la misión, a sus clientes internos se les da un trato justo, equitativo y respetuoso, se les ofrece a todos oportunidades para su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desarrollo personal y profesional, además de proporcionarles un entorno global laboral desafiante y satisfactorio. Su compromiso con los clientes y consumidores es el ofrecerles productos de máxima calidad, brindándoles un excelente servicio garantizando su satisfacción total. Se crea el valor agregado a los accionistas, empleados y a la comunidad, enfocándose en el propósito de la Compañía: "Satisfacer con excelencia al consumidor de bebidas"; esto se logra con la tarea de cubrir las expectativas de los consumidores, ofreciendo productos de la más alta calidad, y sin dejar al olvido que el cliente es la razón de ser de la empresa y la satisfacción de esto depende del liderazgo de Panamco Bajío. No se puede dejar a un lado la importancia de cada una de las personas que laboran dentro de la empresa ya que forman una parte fundamental para el desarrollo de la empresa y el logro de la misión. La visión de la compañía es consecuencia de la misión, siendo esta la razón de ser, el ideal, hacia donde pretende llegar, como se visualiza a corto, mediano plazo el querer crecer día con día.

Para tener esto, la compañía cuenta con bases sólidas que son los valores; siendo su principal valor la familia, reconociendo que es la principal motivación para el desarrollo de las personas de una comunidad, y como otro valor tiene el impulso continuo al logro de las metas y siempre se verá regida por los 10 mandamientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que son considerados como los elementos claves del éxito y que han hecho que Panamco Bajío sea "uno de los mejores embotelladores".

Misión

Maximizar el valor agregado en forma sostenida y consistente para nuestros accionistas y, como consecuencia, para nuestros empleados y comunidades.

Visión

La visión de la compañía Panamco Bajío es convertirse en líderes indiscutibles de la industria de bebidas de América Latina, que compiten con toda una gama de bebidas listas para tomar y enfocada principalmente a los productos de la compañía Coca - Cola Company.

Todo esto se ve realizado con el trabajo diario de un equipo talentoso, profesional y capaz, comprometido e identificado con la cultura y valores corporativos; con un conocimiento profundo de nuestros clientes y consumidores, enfocada en el constante crecimiento rentable y sostenible de los ingresos siendo reconocidos en el mundo por una generación llena de valor, la calidad de los productos, procesos y gestión, y el compromiso con sus comunidades y el medio ambiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propósito

Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas.

Los 10 Mandamientos de Panamco Bajío

1. Desarrollar gente profesional y talentosa.
2. Crear una cultura que maximice el valor.
3. Continuar desarrollando nuestro negocio de refrescos.
4. Convertirnos en una compañía diversificada en toda una gama de bebidas.
5. Asegurar la excelencia en la distribución.
6. Gerenciar la revolución de empaques.
7. Gerenciar la variable precios.
8. Mejorar los márgenes.
9. Maximizar el valor económico agregado.
10. Regidos por la información.

Los valores son como cualidades que ayudan al individuo a tomar decisiones, guían su conducta y le dan el sentido de su vida.

Los valores son la fuente de todos los intereses y motivaciones del hombre, son influencias que determinan las metas, y son indicadores del porqué es importante trabajar, luchar, gozar, construir, entregarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los valores de Panamco Bajío son:

- **Integridad personal**, se exige un comportamiento ético de los colaboradores.
- **Respeto a los demás**, se reconoce las capacidades y logros de otros, se da muestra de empatía en su relación con los demás.
- **Responsabilidad y Confiabilidad**, se aprovecha el talento disponible y se propicia la delegación con responsabilidad.
- **Proactividad**, se le da un reconocimiento importante a la iniciativa y se estimula el espíritu emprendedor.
- **Mejora continua**, se propicia la crítica constructiva, se alienta el inconformismo y se recompensa las mejores prácticas.
- **Comunicación abierta y efectiva**, la opinión de los empleados es tomada en cuenta, se difunde la integración y el espíritu de equipo y se dan a conocer adecuadamente los objetivos, planes y programas.

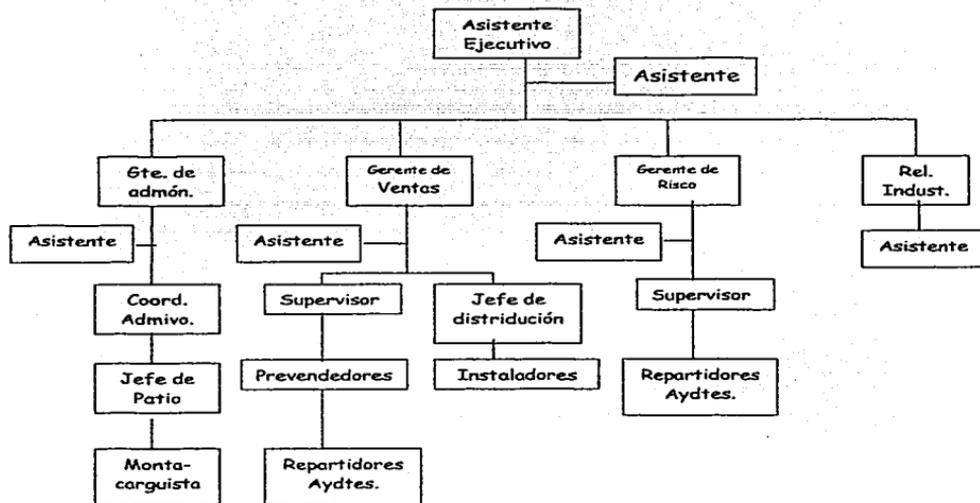
Los datos de la historia, antecedentes de Coca - Cola y Panamco Bajío, filosofía y estructura, mencionados anteriormente fueron investigados por medio del video de inducción de la empresa, manual de bienvenida y filosofía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

corporativa, que fueron proporcionados por el departamento de Relaciones Industriales del Centro de Distribución Uruapan, Mich.

5.4.2 Estructura

A Continuación se dará a conocer la estructura del Deposito del Centro de Distribución de Uruapan, Mich.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.6 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

A continuación se presentará el proceso de reclutamiento y selección, que se lleva a cabo en la Empresa Panamco Bajío S.A de C.V, Centro de Distribución Uruapan, Mich. La información que a continuación se dará, se obtuvo por medio de los manuales con los que cuenta la empresa y con ayuda de los responsables del departamento.

El proceso de reclutamiento comienza cuando el departamento de Relaciones Industriales recibe la requisición de personal, a causa de la aparición de una vacante en alguna de las áreas, siendo detectada por el jefe inmediato, quien entrega el formato al jefe del departamento de Relaciones Industriales.

El jefe de Relaciones Industriales se da a la tarea de verificar el formato de la Requisición de Personal revisa que contenga toda la información solicitada, el siguiente paso es checar en el head count (plantilla de empleados) y verificar que es correcto el puesto que se solicita y que se pueda cubrir.

La Requisición de Personal después de ser revisada se conserva para posteriormente se anexe al expediente del empleado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuentes del Reclutamiento.

Después se recurre a las fuentes internas como son las promociones, ascensos o el escalafón.

- Promociones: En primera instancia se busca una persona dentro del mismo nivel jerárquico, aún siendo de otro departamento pero con menor sueldo.
- Ascensos: El personal tiene la oportunidad de subir siempre y cuando tenga y demuestre capacidad para lograrlo.
- Archivo o Cartera de Candidatos: Se archiva el expediente de todos los candidatos que solicitan empleo.
- El Sindicato: De acuerdo con lo que merca la Ley Federal del Trabajo en la cláusula de admisión exclusiva, el sindicato es la principal fuente de abastecimiento de personal a nivel sindicalizado, este debe proporcionar al personal dentro de los tres días siguientes de que se reciba la solicitud por escrito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En caso de que las fuentes internas no proporcionen al personal necesario para cubrir la vacante se recurre a las fuentes externas, las cuales son:

- Bolsas de trabajo: Como el Servicio Estatal de Empleo, en el área de colocación promocionan la vacante especificando los requisitos necesarios que deben tener las personas y su función es realizar una preselección y enviar varios candidatos a la empresa.
- Periódico, este es un instrumento importante para el reclutamiento de personas, la empresa manda al periódico el diseño que contiene el puesto que se ofrece, los requisitos de las personas, nombre de la empresa y horario para recepción de solicitudes; la fuente le da buenos resultados a la empresa llegan muchos interesados y una desventaja es que no todas las personas cumplen con los requisitos necesarios para el puesto.
- Radio, esta fuente proporciona a la empresa que durante el día salga al aire varias veces el anuncio de la vacante que se está promocionando. Si este medio se utiliza correctamente dará buenos resultados es necesario que se utilice la estación adecuada para captar a los candidatos que se requieren.

- Carteles, la empresa en ocasiones recurre a esta fuente, los carteles son colocados en puntos estratégicos para poder atraer candidatos, si los carteles se colocan en lugares en donde el tipo de persona requerida no frecuenta, no dará resultados buenos.

Para la selección de las fuentes de reclutamiento se contemplan aspectos importantes, como el perfil del personal ; el tiempo con el cual se cuenta para cubrir la vacante y otros más... Para escoger el medio adecuado. El departamento no cuenta con una organización que beneficie el proceso de reclutamiento, si hablamos de la cartera interna de candidatos no se encuentra en orden : existen solicitudes , currículum de personas que no cumplen con el perfil necesario al puesto que solicita, igualmente se conservan currículum de carreras no afines a las áreas, de manera que el reclutamiento se vuelve complicado . Anteriormente se mencionó la función de las bolsas de trabajo esta fuente no proporciona beneficios para el reclutamiento de la empresa, envían a personas que no cubren las especificaciones para cubrir la vacante .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevista Preliminar y Profunda

Cuando empiezan a llegar los interesados a la empresa, comienza el proceso de selección, se le recibe la solicitud y pasa con el Jefe o con el auxiliar del departamento y realizan la entrevista que a primera instancia es una entrevista preliminar con base a la solicitud de empleo se van haciendo una serie de preguntas y es posible en ocasiones detectar que el candidato expuso información falsa en la solicitud, junto con el entrevistado se realiza una breve plática de sus trabajos anteriores, en el desarrollo de la entrevista se realizan preguntas más profundas acerca de su historia laboral, historia familiar y escolar; aquí se le invierte más tiempo al entrevistado para conocer aspectos importantes de la persona y detectar sus características, habilidades y experiencias.

Durante la entrevista se analiza el comportamiento del candidato, si contesta nervioso, si se encuentra inquieto o tímido, desesperado, la forma en como se expresa, si esta dudando de lo que dice, etc...

Después se realiza un diagnóstico basándose en los datos e información que se obtiene durante la entrevista y si se cree que puede ser apto para el puesto posteriormente se le realizan los exámenes psicométricos.

Esta etapa del proceso de reclutamiento, el departamento le da gran importancia en cuanto a la percepción inicial del solicitante, en ocasiones esta entrevista es un elemento esencial para decidir no seguir con el proceso.

Antes de comenzar la entrevista contemplan que la presentación física del solicitante sea buena o mala, este es un aspecto muy importante para cualquier puesto, además del comportamiento que mantiene desde la presentación y la espera para ser entrevistado, la entrevista se maneja en gran parte por la experiencia que ya tienen, los integrantes del departamento de relaciones industriales a realizar las preguntas esenciales para adquirir información por ejemplo, aspectos laborales, familiares y condiciones de trabajo en cuanto a horarios y salario, después de expresar estos puntos durante la entrevista se analiza la reacción del entrevistado y aquí se puede tomar la decisión de continuar o no.

Aplicación de exámenes psicométricos y técnicos.

Enseguida de terminar la entrevista al candidato se le realizan los exámenes psicométricos adecuados a la vacante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los exámenes psicométricos para la empresa son un instrumento que les permite evaluar al candidato contra los requerimientos de la vacante a cubrir, además permite que los resultados sean comparados con otros candidatos al puesto.

La empresa cuenta con los siguientes test:

Test de Capacidades Intelectuales:

WAIS:

Determina el coeficiente intelectual de la persona, es decir, su capacidad para resolver problemas, así como su inteligencia abstracta, inteligencia concreta y diversas capacidades específicas de inteligencia tales como: análisis, síntesis, aprendizaje, nivel cultural, atención y concentración, vocabulario, sentido común, razonamiento lógico, organización y planeación.

TERMAN MERRIL.

Mide el coeficiente intelectual y diversas habilidades que lo conforman: cultura general, sentido común, vocabulario, comprensión, habilidad numérica, razonamiento lógico, capacidad de análisis, síntesis y abstracción.

BETA II-R.

Refleja el potencial intelectual y la capacidad del candidato para diversas habilidades como son: abstracción, sentido común, planeación y organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

análisis, coordinación visomotriz y discriminación visual.

RAVEN

Valorar el potencial intelectual y la capacidad para llegar a soluciones de problemas mediante el razonamiento independientemente de los conocimientos adquiridos.

BARSIT

Evalúa el potencial intelectual con base en el razonamiento verbal y numérico, así como el aprovechamiento de los conocimientos básicos.

DESTREZA

Evalúa la coordinación visomotriz, en donde se denota la calidad de precisión, observación, atención inmediata y velocidad en habilidades manuales.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Valora capacidades como: discriminación visual, lo que se proyecta en la facilidad de detectar y diferenciar detalles importantes tanto en objetos como

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

en situaciones, se denota la calidad de observaciones síntesis, abstracción y una adecuada asimilación de experiencias pasadas utilizadas en el presente.

NÚMEROS

Determina el grado de rapidez y acierto con que resuelven problemas aritméticos simples.

Test de Comportamiento:

CLEAVER

Es una técnica que refleja las actitudes y conductas del candidato al enfrentarse a su trabajo, la forma de reaccionar ante situaciones de presión y los motivadores que lo llevan a actuar, especifica aspectos de iniciativa y empuje que tiene la persona por si misma, el estilo de relacionarse y el grado de apego a las normas o procedimientos establecidos.

THURSTONE

Descripción de aspectos relevantes del comportamiento como es: gusto por las actividades físicas, las que requieran de reflexión y las que involucren constante movimiento, impulsividad y seguridad en la toma de decisiones, dominancia, sociabilidad y estabilidad emocional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MOSS

Explora las habilidades de supervisión, toma de decisiones en las relaciones humanas, sentido común y tacto en las relaciones interpersonales, capacidad para entender y evaluar problemas sociales y habilidad para establecer relaciones interpersonales.

MMPI

Explora características de comportamiento y posibles trastornos o patologías de la personalidad del candidato.

Los tests antes mencionados son divididos en Baterías por nivel:

Nivel Ejecutivo

WAIS

CLEAVER

MOSS

Nivel Profesionalista

TERMAN MERRIL

CLEAVER

MOSS (en el caso de que tenga personal a su cargo)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nivel Administrativo y Técnico

BETA II - R

NUMEROS

THURSTONE

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

DESTREZA

Nivel personal de seguridad

RAVEN O BARSIT

MMPI

Nivel de Operarios

BETA II - R

THURSTONE

DESTREZA

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Cada uno de los test cuenta con un tiempo determinado para ser resueltos por el candidato con excepción del CLEAVER, THURSTONE, MOSS Y MMPI.

Los encargados del departamento se dan a la tarea de vaciar la información a las baterías para la calificación de los exámenes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La información que se obtiene del test se adhiere con la que hasta esta parte del proceso se ha obtenido, ya que así se tendrá mayor información para facilitar la toma de decisión de admisión al candidato de una manera más confiable e inteligente.

El problema que se presente durante esta etapa es que el departamento en ocasiones no respeta las baterías por nivel que están establecidas para cada puesto a cubrir y esto no proporciona una evaluación adecuada del candidato.

En esta etapa del proceso de selección no se le da importancia a los puestos operarios como son ayudante de vendedor y vendedor, ya sea para refresco o riesgo, los tests se realizan por requisito pero no se les da peso para tomar la decisión de que sean contratados o no.

Examen Médico

El Examen Médico es un requisito legal que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, dentro de la empresa es una obligación que se cuente con la información de la salud del candidato, defectos orgánicos o funcionales de las personas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El candidato debe llenar una hoja de registro de examen médico y presentarse en la enfermería de la empresa para dicha evaluación.
- El médico de la empresa recibe al candidato, realiza la evaluación médica y llena el formato de "Reporte de Examen Médico", en el cual se determina si el candidato es apto o no para el puesto.
- El reporte es entregado al examinado quien inmediatamente se lo entrega al Jefe del departamento de Relaciones Industriales.

Al terminar el examen médico, informan al candidato que se le notificará el día y hora en que deberá presentarse de nuevo para continuar con el proceso de selección.

Verificación de Referencias

El departamento solicita información del candidato en los empleos anteriores con la finalidad de verificar la veracidad de los datos. La información obtenido es registrada en la forma de "Verificación de Referencias" la cual contiene datos como: el nombre de la empresa, persona encargada de Recursos Humanos, nombre

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del jefe inmediato del candidato; y preguntas como: cuál fue el motivo de separación, dejó algún adeudo, cómo era su desempeño laboral, tenía problemas con sus compañeros, si se volviese a contratar, etc...

A continuación se evalúa la información hasta este momento obtenida, los resultados de la entrevista, de las pruebas, del examen médico, la prueba de manejo; con esto se eligen a los más idóneos para el puesto.

En ocasiones se pasa por alto realizar la verificación ya sea por falta de tiempo y que se necesita acelerar el proceso de selección o por otras razones por ejemplo de la otra empresa, que no quiera proporcionar información o queda en llamar después para dar las referencias.

Entrevista con el Jefe Inmediato.

La entrevista del candidato con el Jefe inmediato del puesto vacante es de las etapas más importantes del proceso, puesto que el jefe inmediato es quién está solicitando al personal, y es él quién tomará la decisión final respecto al mejor candidato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El departamento de Relaciones Industriales le entrega al jefe del departamento que esta solicitando, la solicitud o en su caso curriculum, las pruebas psicométricas, a fin de que tenga las bases necesarias para llevar a cabo la entrevista.

Al termina la entrevista con el candidato posteriormente acuerda con el Jefe de Relaciones Industriales si el candidato ocupa o no la vacante, o si quiere entrevistar más candidatos, si este es el caso se le notifica al candidato que después se le informará si fue o no aceptado, si el caso es contrario los papeles y la información se archivarán en la carpeta de candidatos.

Si el candidato resulto ser idóneo para el puesto, pasa con el Jefe de Relaciones industriales para recordar nuevamente el horario, condiciones de trabajo y le piden los documentos necesarios para formar su expediente, y se le cita nuevamente al día siguiente para firmar los documentos correspondientes a la contratación.

5.6.1 VENTAJAS

Las ventajas que se observan en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Una principal ventaja es que cuenta con los medios necesarios para atraer personas a la empresa, interesadas en las vacantes.
- El Proceso de Reclutamiento y Selección no es complicado y les da como beneficio que se de una selección inmediata.
- El departamento puede adecuar el proceso a las necesidades de la empresa, es decir existe cierta flexibilidad.
- El departamento cuenta con los materiales necesarios para llevar a cabo su trabajo perfectamente, en cuanto a reclutamiento y selección.
- Las personas que conforman el departamento de Relaciones Industriales tienen pleno conocimiento del perfil de las personas que laboran en el Centro de Distribución.

5.6.2 DESVENTAJAS

En el Proceso de Reclutamiento y Selección se detectan las siguientes desventajas:

- El departamento no cuenta con una cartera de candidatos interna que facilite su reclutamiento, y a falta de esto es necesario contemplar otros medios que no les proporcionan a los candidatos idóneos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- El proceso cuenta con cierta flexibilidad pero en ocasiones se deja pasar etapas importantes para la selección.
- Las baterías por nivel para la selección de personal no se aplican como se establece en el manual de procedimientos.
- En la etapa de la entrevista preliminar no se lleva a cabo y se suple por la entrevista profunda y esto se da por factores como el tiempo, presión etc...
- La verificación de referencias se pasa por alto en ocasiones, y no es contemplado como un paso importante a seguir para la selección.

5.7 ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal dentro de la empresa Panamco Bajío, S.A. de C.V. Centro de Distribución Uruapan, Mich., es mayor en ciertos departamentos, como en el departamento de ventas Risco y Refresco existe una rotación significativa.

El departamento de relaciones industriales, clasifica las causas de rotación en: Controladas y No Controladas, las controladas se atribuyen a la empresa y las no controladas están en función del trabajador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PARA VERIFICAR NO SALIR
DE LA BIBLIOTECA

5.7.1 Causas de Rotación

- Abandono - No Controlada
- Rescisión - Controlada
- Reestructuración - Controlada
- Término de contrato - Controlada
- Separación Voluntaria - No controlada

Rotación por término de contrato es una de las causas que van directamente relacionadas con la actividad de selección, al dar por terminado un contrato inicial es porque, el jefe inmediato reporta que el trabajador no cumplió con los requerimientos necesarios para el puesto.

La causa de abandono y separación voluntaria, son situaciones que no dependen de la empresa, es cuando el empleado decide no continuar laborando.

La empresa esta organizada por procesos:

- Risco
- Distribución
- Ventas
- Recursos Humano

Y, estos procesos son analizados individualmente para determinar la rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.7.2 Impacto en la Organización

La rotación de personal es un punto importante en la empresa ya que genera muchos aspectos dentro de la organización, para los directivos es una preocupación, porque al existir la rotación de manera continua se da una inestabilidad en las actividades y en los mismos trabajadores ya que están en continuo movimiento. Se duplica el trabajo en el departamento de relaciones industriales, reportar bajas y altas al Seguro Social, invertir tiempo en el proceso reclutamiento y selección, inducción y gastos por capacitación. Un problema importante es cuando la rotación afecta de manera directa a las actividades de la empresa y se detiene por la falta de personal.

El departamento de relaciones industriales se da a la tarea de detectar la razón por la cual existe tanta rotación de personal y poder actuar para disminuirla, ya sea hablar con el jefe del departamento afectado para trabajar conjuntamente con el objetivo para encontrar la razón y darle la solución.

Además, el jefe de Relaciones industriales reporta el porcentaje de rotación cada mes al departamento de Recursos Humanos a Zamora para que se realice un

análisis del movimiento de personal que hay en el Centro de Distribución a comparación de otros Centros o Plantas del mismo Grupo Panamco Bajío.

El jefe del Departamento de Relaciones Industriales es el encargado de capturar las bajas y se lleva a cabo por medio de tablas de información con su respectiva gráfica en donde se registran las Bajas totales por mes, Bajas por mes Ventas Risco, Bajas por mes Distribución, Bajas por mes Ventas, Bajas acumulado anual por proceso, Bajas acumulado por causa.

Actualmente la Organización Panamco Bajío S.A. de C.V. se encuentra en reestructuración debido al cambio de Dirección y los índices de Rotación se vieron afectados; por esta razón aún así el tipo de rotación No Controlada es mayor que la Controlada.

En las tablas que a continuación se muestran, es como se registran los datos de rotación en el programa excel, para determinar el número de personas que ya no laboran en la empresa y detectar el porcentaje de rotación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE ROTACIÓN

Tabla No. 1

Motivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Abandono	2	1	0	1									4
Abandono 2001	3	4	2	1	0	2	2	1	2	1	1	0	19
Rescisión	0	0	0	0									0
Rescisión 2001	1	2	1	0	5	1	2	0	2	0	4	5	23
Reestruc	0	0	0	8									8
Reestruc 2001	0	0	4	8	0	1	0	0	0	0	0	0	13
Sep. Voluntaria	6	2	4	7									19
Sep. Vol 2001	7	10	4	5	5	6	4	4	3	2	3	9	62
Ter. Contrato	0	3	0	2									5
Ter. Cont 2001	2	1	3	1	2	3	4	1	2	1	1	0	21
Total 2002	8	6	4	18									36
Total 2001	13	17	14	15	12	13	12	6	9	4	9	14	138

Tabla No. 2

Ventas Risco	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Abandono	1	0	0	1									2
Abandono 2001	3	4	1	0	0	2	1	1	0	1	1	0	14
Rescisión	0	0	0	0									0
Rescisión 2001	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	4
Reestructuració	0	0	0	1									1
Reestruc 2001	0	0	0	7	0	1	0	0	0	0	0	0	8
Sep. Voluntaria	4	1	1	1									7
Sep. Vol 2001	4	6	2	3	3	1	3	3	1	0	1	3	30
Ter. Contrato	0	0	0	1									1
Ter. Cont 2001	1	0	3	1	2	1	2	1	1	1	0	0	13
Total 2002	5	1	1	4									11
Total 2002	9	10	6	11	5	6	6	5	3	2	3	3	69

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

... Continuación (Índice de Rotación)

Tabla No. 3

Ventas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Abandono	1	1	0	0									2
Abandono 2001	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Recisión	0	0	0	0									0
Recisión 2001	0	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	6
Reestructuració	0	0	0	4									4
Reestruc 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sep. Voluntaria	0	0	3	6									9
Sep. Vol 2001	0	1	1	0	1	4	1	0	0	0	0	2	10
Ter. Contrato	0	1	0	1									2
Ter. Cont 2001	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Total 2002	1	2	3	11									17
Total 2001	1	2	2	1	3	4	4	0	0	0	1	2	20

Tabla No. 4

Distribuc.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Abandono	0	0	0	0									0
Abandono 2001	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Recisión	0	0	0	0									0
Recisión 2001	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	5	12
Reestructuració	0	0	0	3									3
Reestruc 2001	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Sep. Voluntaria	2	1	0	0									3
Sep. Vol 2001	3	3	1	2	1	1	0	1	3	2	2	2	21
Ter. Contrato	0	2	0	0									2
Ter. Cont 2001	0	1	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	6
Total 2002	2	3	0	3									8
Total 2002	3	5	6	2	4	3	2	1	5	2	5	7	45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

... Continuación (Índice de Rotación)

Tabla No. 5

Proceso	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Risco	5	1	1	4									11
Distribución	2	3	0	3									8
Ventas	1	2	3	11									17
RH	0	0	0	0									0
Total 2002	8	13	4	18									43
Total 2002	13	17	14	15	12	13	12	6	8	4	9	14	137

Tabla No. 6

Acumulado	VR	V	D	RH	T
Abandono	2	2	0	0	4
Rescisión	0	0	0	0	0
Reestructuració	1	4	3	0	8
Tr. Contrato	7	9	3	0	19
Sep. Voluntaria	1	2	2	0	5
Total	11	17	8	0	36

Tabla No. 7

Tipo	T	%
Contraladas	13	38%
No contraladas	23	62%
Total	36	100%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERPRETACIÓN

La información obtenida en la aplicación del cuestionario a los vendedores de refresco y agua Risco de la empresa Panamco Bajío S.A. de C.V., tendrá la siguiente interpretación: para las preguntas con opción, la información será cuantificada. Las preguntas abiertas tendrán una interpretación cualitativa solamente.

1. Por cual medio de Reclutamiento llegó a la empresa:

Número de respuesta:	88	100%
a) Solicitante espontáneo:	35	39.77%
b) Radio	12	13.63%
c) Anuncio en periódico	10	11.36%
d) Otros	31	35.22%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El departamento de Relaciones Industriales capta solicitantes por medio de diversas fuentes de reclutamiento, anuncios en periódico, spot de radio, bolsas de trabajo, cartera interna de clientes, estos medios han proporcionado parte de los empleados actuales, de 88 empleados 35 respondieron que ellos fueron solicitantes espontáneos, esta fuente es un medio que atrae interesados que por su propia iniciativa recurren a ir directamente a la empresa para dejar curriculum o solicitud de empleo.

2. ¿Durante la entrevista con el Departamento de Relaciones Industriales, se trataron puntos de aspecto laboral, familiar y condiciones de trabajo?

Número de respuestas: 88 100%

SI, contestaron 72 personas 81.18%

NO, contestaron 16 personas 18.18%

Con este resultado se identifica que el Departamento de Relaciones Industriales, en las entrevistas que se realizan a los candidatos, contempla la importancia de tratar aspectos familiares, laborales y condiciones de trabajo, siendo el 81.18% los que contestaron que sí se trataban estos aspectos durante las entrevistas que se les realizaron.

3. ¿Cuántas entrevistas le realizaron?

Número de respuestas: 88

a) Una, 12 personas 13.63%

b) Dos, 45 personas 51.14%

c) Tres, 31 personas 35.23%

d)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al analizar los porcentajes proporcionados en las respuestas de los vendedores, se evalúa que los encargados del departamento cumplen con el requisito de realizar dos entrevistas antes de que el candidato sea contratado. Y, en ocasiones por cuestión de tiempo se les ha realizado una

entrevista, los 31 encuestados, que contestaron que tuvieron tres entrevistas, efectuaron la entrevista que se realiza con el jefe inmediato.

4. ¿Le aplicaron exámenes psicométricos?

Número de respuestas: 88

- a) Si, contestaron 88 personas 100%
- b) No

Dentro del proceso de selección, la etapa de aplicación de exámenes psicométricos se cumple al 100%, no se pasa por alto la realización de exámenes a todos los candidatos de la empresa.

5. ¿Tuvo dificultad al resolver los exámenes psicométricos?

Número de respuestas: 88

- a) SI, 21 personas 23.85%
- b) NO, 67 personas 76.14%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 23.85% contestó que no tuvo dificultad en resolver los exámenes y los problemas a los que se enfrentaron fue la falta de tiempo para resolverlos, así que por medio de los resultados obtenidos se observa que se aplican los exámenes al nivel adecuado de los solicitantes.

6. ¿Se llevó a cabo la entrevista con el jefe inmediato antes de ser contratados?

a) SI, 88 personas 100%

b) NO

El departamento de Relaciones Industriales cumple con la etapa de la entrevista con el jefe inmediato.

El 100% afirmó que si se llevó a cabo dicha entrevista, antes de ser contratados.

7. ¿Cree usted que la información que se le dio sobre su puesto fue la correcta? Número de respuestas: 88%

a) SI, 53 personas 61%

b) NO, 33 personas 38%

En las entrevistas que se realizan, entre el candidato y el encargado del departamento, al tratar condiciones de trabajo no se consideran aspectos importantes que el trabajador debería tener contemplados antes de ser contratados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 61% considera que la información que se le dio a cerca del puesto que tiene actualmente, no se le comunicaron elementos importantes, y el resto no recuerda haber tenido problemas de información. Por lo que se identifica

que el personal encargado de tratar las condiciones de trabajo a los candidatos no esta dando la información completa.

8. ¿Qué requisitos cree que deben tener las personas que ocupan su mismo puesto?

Los encuestados coincidieron en mencionar que deben de tener gusto por las ventas, forma en tratar a la gente, saber manejar y lo esencial de conocimientos en mecánica.

9. ¿Cumple con sus expectativas el puesto que ocupa actualmente?

Número de respuestas: 88

a) Condiciones de trabajo	13	19.77%
b) Sueldo	53	60.23%
c) Oportunidades de desarrollo laboral	7	7.95%
d) Desarrollo personal	15	12.05%

Los encuestados escogieron solamente uno de los cuatro aspectos, y el 60.23% representa a 53 personas que consideran que el sueldo es una factor que cumple con las expectativas en su trabajo. Así la empresa cuida por ofrecer sueldos adecuados a sus empleados y que esta remuneración satisfaga sus necesidades primarias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10. ¿Cómo es su relación con sus compañeros?

- | | | |
|--------------|----|--------|
| a) Excelente | 5 | 5.68% |
| b) Buena | 35 | 39.77% |
| c) Regular | 43 | 48.86% |
| d) Mala | 5 | 5.68% |

La relación de compañeros que se da durante el trabajo diario, en los grupos de vendedores se considera por los trabajadores como regular, pero no se manifiesta que pueda haber una relación excelente o buena dentro de los equipos de trabajo.

11. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo que se da entre sus Jefes y Subordinados dentro de su área. Cero es "muy mala" y diez es "excelente". ¿Explica por qué?

- | | |
|---------------------------------|--------|
| a) De cero a cinco, 37 personas | 57.95% |
| b) De seis a diez, 51 personas | 42.05% |

La explicación de la mayoría fue que la relación entre sus Jefes es mucha presión debido a la entrega de resultados. Por esto el 42.05 % de los encuestados confirman que la relación no es buena.

12. ¿Qué causas cree usted que sea la razón por la que usted decidiera salir de la empresa?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Número de respuestas: 88

a) Ambiente laboral	7	7.95%
b) Falta de reconocimiento	13	14.77%
c) Carga de trabajo	10	11.36%
d) Sueldo	37	42.05%
e) Condiciones de trabajo	21	23.86%

Los vendedores de la empresa consideran que el principal factor por el que decidieran salir de la empresa sería por el sueldo, en la pregunta número 9 se identifica que el sueldo por el momento no es un aspecto de preocupación para ellos ya que cumple sus expectativas, pero consideran que en el momento que el sueldo que perciben no cubra con sus necesidades se verían en la situación de buscar otro trabajo.

13. ¿Cuál considera que es o son las deficiencias más notorias que hay en su área de trabajo?

Consideran que las unidades de transporte es una deficiencia muy notoria, por que se encuentran en mal estado.

El taller de la empresa no resuelve los problemas de las unidades que son reportadas y a consecuencia los empleados lo toman como una de las deficiencias más notorias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. ¿Qué haría para corregir o disminuir las deficiencias?

Una de las acciones que emprenderían los trabajadores sería que el departamento se comprometiera con el taller mecánico a revisar periódicamente las unidades y prestar atención de los reportes de las fallas.

15. ¿Cree que el sueldo sea justo comparándolo con la carga de trabajo que tiene?

SI, 55 personas 62.4% NO, 35 personas 39.77%

¿Comparándolo con lo que pagan en otros lugares?

SI, 29 personas 32.95% NO, 59 personas 67.05%

EL 62.4% de los empleados considera que la empresa remunera de manera justa su trabajo, pero comparándolo con otras organizaciones consideran que podrían ser más alto el sueldo al que perciben actualmente. Conforme sea la carga de trabajo la empresa trata de recompensar a sus empleados por medio de remuneración económica.

En el análisis de los índices de rotación de personal, se aprecia que durante los primeros cuatro meses de este año ha tenido un movimiento de personal menor a comparación con los cuatro primeros meses del año anterior (Ver tabla No.5).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los motivos más significativos, ha sido la separación voluntaria del empleado de la empresa, esta causa de separación es involuntaria por la organización y se clasifica como: no controlada.

El departamento que ha experimentado un continuo movimiento de personal es Ventas siendo igualmente la causa más frecuente la separación voluntaria.

El 62% de las causas de separación son de tipo No Controladas, esto indica que el trabajador toma la decisión de no continuar laborando en la empresa (Ver tabla No. 7).

Al realizar la interpretación de los cuestionarios, se observa que los empleados dicen que dentro del proceso de selección no se les especifica, de manera adecuada y completa, el puesto que van a ocupar. El trabajador cuando empieza a laborar dentro de la empresa descubre que el puesto que le fue asignado tiene variantes en comparación a lo que se le informó con anterioridad.

Un aspecto importante que refleja la interpretación de los cuestionarios es que la mayor parte de los empleados llegaron a la empresa por su propia iniciativa solicitando trabajo, esto refleja que los medios de reclutamiento de la empresa no son utilizados de manera adecuada y es por eso que la captación de candidatos se unifica a seleccionar solicitantes espontáneos, lo

cual indica que es posible que se filtren personas que no cumplan con todas las especificaciones de los requerimientos de la vacante, y aún en estas circunstancias la persona es colocada en el puesto no apto al perfil.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES.

Dentro de la empresa Panamco Bajío, Centro de Distribución Uruapan, Mich., se realizó un estudio por medio de entrevistas a los vendedores y por medio de observación directa, por un período de seis meses se colaboró en las actividades del Departamento de Relaciones Industriales y por estos medios se detectaron los siguientes problemas:

El Centro de Distribución, no cuenta con un sistema de reclutamiento eficiente que logre la atracción de los candidatos adecuados en la cantidad y calidad requerida. Este problema es específicamente por que los medios de reclutamiento que se utilizan no ofrecen los resultados esperados. Y por lo tanto, el abastecimiento de personal se lleva de manera deficiente, logran atraer solicitantes que no cumplen con el perfil requerido y no facilitan la realización del proceso de selección, por razón que se filtran candidatos no aptos para los puestos vacantes y posteriormente la organización se ve afectada en varios aspectos por ejemplo un índice de rotación alto por no colocar a personas idóneas en los puestos.

La cartera interna de candidatos es deficiente, no se depura y se archivan solicitudes no aptas para los puestos que ofrece la empresa. La carencia de una base de datos, no facilita tener el control de la información de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

solicitantes que son considerados candidatos potenciales y además no se tiene agilización en la disponibilidad de la información al empezar con el proceso de reclutamiento.

Entrevistas efectivas a los candidatos. La ausencia de una guía para la entrevista preliminar da como resultado que en ocasiones no sea factible detectar si los candidatos son aptos y tomar la decisión de continuar con el proceso de selección, de igual manera pasa con la entrevista profunda, porque la falta de un programa que contenga los puntos claves que deben considerarse al realizar la entrevista, previamente a la contratación, no permiten al entrevistador detectar aspectos importantes del candidato como son de índole familiar, laboral, personal..., y si visualizamos de la parte del solicitante hacia la empresa el candidato no podrá percatar si el puesto que se le asignará cumplirá sus expectativas, debido a la ausencia de datos proporcionados por el entrevistador durante la entrevista, la falta de información de las condiciones de trabajo al futuro empleado da como resultado que en ocasiones no de resultados favorables a la empresa o porque se siente incómodo con sus actividades laborales, o con el horario asignado y de esto se derivan situaciones como, la empresa decide ya no ocupar su servicios o el empleado toma la decisión de no continuar laborando en la compañía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los responsables de los diversos departamentos que conforman el depósito es una parte esencial para considerar si el candidato es adecuado o no, para el puesto que están solicitando. El encargado de efectuar el proceso de selección pasa la información al encargado del departamento solicitante, para que los resultados obtenidos en el desarrollo de la selección sean evaluados, al no contar con el conocimiento de interpretar la información adquirida en los exámenes psicométricos, también si el representante del departamento que requiere personal, carece de un juicio para evaluar una entrevista o realizarla, dará como resultado que se coloque a una persona equivocada.

El omitir la actividad de seguimiento al personal, por parte del departamento de Relaciones Industriales, por medio de entrevistas de ajustes no permite que se contemple el desempeño del personal y calificar la eficiencia del proceso de selección.

Cuando se pasa por alto realizar la entrevista de salida, el departamento no puede obtener información a cerca de las causas de rotación de personal de la empresa y evaluar si el proceso de reclutamiento y selección en que proporción contribuye al porcentaje de rotación de personal de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El poco interés de darle el valor a los exámenes psicométricos implantados a nivel operario da como resultado que no se evalúen las aptitudes y afinidades de los candidatos y sea la causa de una colocación equivocada y el trabajador decide separarse por la falta de interés hacia sus labores de trabajo.

La falta del estudio socioeconómico dentro del proceso de selección da una percepción hacia un conocimiento profundo de los aspectos laborales, familiares del solicitante, este estudio da la pauta para tomar la decisión de contratación. En esta etapa se analiza si el sueldo ofrecido al candidato cubrirá con sus necesidades, considerando este aspecto como importante para prevenir que el trabajador no salga de la empresa después de un corto período de tiempo.

Así, se considera esencial que las fuentes de reclutamiento se utilicen de manera adecuada para captar candidatos potenciales, seguido del proceso de selección eficiente que permita detectar aspectos importantes que pueden ser causa de una separación posterior del trabajador de la empresa. Mediante la investigación del proceso de reclutamiento y selección, además de los Índices de Rotación del Centro de Distribución de Uruapan, Mich., se presentan las siguientes anomalías:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La falta de capacitación de candidatos potenciales da como resultado que el personal que se atrae a la empresa sea el incorrecto y se filtre hasta ser contratado en el puesto inadecuado y de cómo resultado la separación inmediata del empleado, así incrementando los índices de rotación de personal de la empresa.

Al no contar con un proceso establecido de reclutamiento y selección da como resultado que la empresa contrate a personas no aptas para los puestos y por esta razón se da una rotación de personal mayor.

La separación voluntaria es cuando, el empleado toma la decisión de no continuar en la empresa y en ocasiones es por que el empleado no se encuentra en el puesto adecuado y se siente no apto o no cumple con sus expectativas. Es así que el reclutamiento y la selección de personal debe ser eficiente para que desde raíz a la contratación se realice de manera adecuada y con las personas que cumplan el perfil que la empresa requiere.

Por medio del análisis realizado dentro de la empresa Panamco Bajío S.A. de C.V., se comprueba que el proceso de reclutamiento y selección aplicado dentro de la empresa, es un factor importante que esta incrementando la rotación de personal en la organización y por consecuencia se han desarrollado problemas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por la desestabilización y continuo movimiento de los trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

A continuación se dará una breve propuesta dirigida al proceso de reclutamiento, dentro del análisis realizado se detectó que el departamento no cuenta con medios efectivos de reclutamiento.

La cartera interna de candidatos es una herramienta importante para el reclutamiento, esta cartera debe de contener solicitudes que en realidad en cualquier momento proporcionen a candidatos que a primera instancia cubra los requisitos y especificaciones de la persona solicitada. Se recomienda que esta cartera de candidatos contenga información de solicitudes actuales y comprometerse a la depuración continua de solicitudes innecesarias. Las solicitudes que existen en el departamento se encuentran clasificadas por escolaridad (primaria y secundaria, preparatoria y técnica, administración y contaduría, varias carreras). Agilizaría más la búsqueda de candidatos si se contara con una base de datos que tuviera registrados a las personas que se contemplan candidatos potenciales y esta información sería de las carpetas tratando que contengan solicitudes de personas que hayan sido anteriormente entrevistadas, por ejemplo los solicitantes espontáneos en ocasiones proporcionan información útil y eso se determina realizando

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una entrevista, solamente así puedes comprobar que los datos, en la solicitud o curriculum, son verdaderos y que se puede considerar material para conservarse, la base de datos tiene como función proporcionar información necesaria, agilizar la búsqueda candidatos y tener la seguridad que las personas que se detecten en la base de datos serán de personas potenciales para continuar con el proceso de selección.

Se propone establecer vínculos con las Instituciones Educativas de la región (Universidades, Preparatorias, Escuelas Técnicas, etc...) para tener acceso a la bolsa de trabajo y mantenerse en continua comunicación dando a conocer las vacantes existentes en la empresa. Para realizar esto será necesario investigar en las instituciones educativas si cuentan con bolsa de trabajo y si esto es afirmativo es importante preguntar la manera en que funciona este servicio, después de saber su funcionamiento el departamento decidirá la manera más conveniente de dar a conocer las necesidades de la empresa en cuanto a abastecimiento de personal.

Para la captación de candidatos a nivel profesional se propone que el departamento disponga de una cuenta de correo específica en Internet, para reclutamiento de personal e igualmente se revisaría continuamente el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

correo para realizar depuración y mantener en la base de datos a solicitantes potenciales.

La interrelación con las bolsas de trabajo es favorable para cualquier organización, actualmente no aportan los candidatos idóneos pero se debe a que los responsables de las bolsas no cuentan con un conocimiento pleno de los perfiles de los trabajadores de la empresa solicitante, el encargado del departamento puede invitar a los encargados de las bolsas de trabajo a la empresa para que por medio de observación y análisis de la descripción de puestos obtengan conocimiento del perfil requerido para cada uno de los puestos de la organización, esto sería benéfico para la captación de candidatos potenciales.

Las Propuestas antes mencionadas se derivan de las oportunidades que la región proporciona al Centro de Distribución, para el proceso de Reclutamiento.

Se considera que la adecuada utilización de las diversas fuentes dará resultados benéficos al departamento y agilizaría el proceso, sería un mínimo porcentaje de posibilidad de tener una recepción de candidatos adecuados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando existe un gran número de solicitantes, que por medio de distintas fuentes llegan a la empresa, es factible contemplar que se de una filtración de solicitantes no aptos para el puesto y en ocasiones esto se puede detectar a medio proceso de selección pero se puede encontrar el caso de que se filtre de manera equivocada y se acomode en un puesto equivocado, provocando posteriormente la salida del trabajador de la empresa.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

1. Recepción de la Requisición de Personal.

Aquí se da comienzo al proceso de reclutamiento, el departamento que sufre la baja en su plantilla de trabajadores realiza inmediatamente la presentación de la requisición de personal al departamento de Relaciones Industriales.

El encargado del departamento debe realizar una revisión de los requisitos que debe contener la persona para cubrir la vacante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Revisión del Head Count para proceder al reclutamiento.

Es un requisito importante que el jefe del Departamento cheque el head count del Centro de Distribución para comprobar contra la baja si esta es real y es permitido empezar con el proceso de reclutamiento y selección y a

su vez llevar a cabo la contratación correspondiente a la requisición de personal recibida.

3. Revisión de la Requisición de personal.

Se considera esencial la revisión de la Requisición de personal para así analizar las especificaciones en cuanto al perfil correcto de las personas a reclutar si esto se pasa por alto es posible que se empiece a utilizar medios de reclutamiento equivocados y se capte a solicitantes equivocados, además que se consideraría tiempo desperdiciado al reclutar gente que no cubre con los requisitos para la vacante actual.

4. Fuentes de Reclutamiento.

Después de haber analizado las características del puesto se identifica el perfil de la persona que se necesita, y se procede a checar la cartera interna de clientes o a su vez la base de datos, al contar con una cartera eficiente dentro de la empresa, no es necesario buscar candidatos por medio de fuentes externas, o se puede dar el caso en que la base de datos no arroje el número necesario de personas para empezar con el proceso de reclutamiento y por esta razón se buscaría la fuente externa más conveniente para captar a buscadores de empleo adecuados al perfil requerido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es posible que el departamento tome la decisión de utilizar más de dos fuentes de reclutamiento simultáneamente, esto será benéfico si se escogen a las fuentes adecuadas ya que atraerá más personas, aunque puede ser una desventaja si estos medios no captan a las personas con el perfil solicitado y por consecuencia la recepción de la gente sería muy variada y se invertiría tiempo. Es por eso que se recomienda desde un principio mantener una continua relación e informar los cambios posibles que pudiera tener la empresa en cuanto a los perfiles antes establecidos para cada puesto, esto aplica específicamente a las bolsas de trabajo e instituciones educativas con las que se tiene relación.

La selección de personal se entiende como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto adecuado.

Este proceso de seleccionar al personal requerido de la empresa es una responsabilidad para el departamento encargado ya que de él depende que se capturen los candidatos adecuados para posteriormente colocarlos dentro de la empresa, si el departamento falla en este proceso y selecciona personal deficiente en cuanto a los requerimientos presentes, tiene como consecuencia que las actividades se vean afectadas, además de la relaciones entre compañeros no sea uniforme, y llega el momento en que es necesario

rescindir el contrato del empleado y los índices de rotación de la organización se verán afectados continuamente.

PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

MANUAL DE PUESTOS

La selección se realiza de acuerdo a las necesidades del departamento solicitante y con los requisitos del manual de puestos correspondientes.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá realizarse su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

RECEPCIÓN DE CANDIDATOS

Al llegar los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado de mejora para la impresión de la organización. El lugar asignado para llevar a cabo el proceso de selección debe proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las distracciones para los candidatos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SOLICITUD DE EMPLEO

Es aconsejable que el candidato al presentarse en la empresa, llene una solicitud de empleo que abarque básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es importante tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.

Se quiere mantener un control de las solicitudes y se pretende que la información que los solicitantes proporcionan por medio de la solicitud esté completa y bien definida, por esto se recomienda que la elaboración sea dentro de la empresa y obteniendo una pequeña asesoría, por parte de los encargados del departamento.

Después de ser llenada la solicitud de empleo por el solicitante se evalúa de manera visual si reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., y después se procederá a una entrevista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENTREVISTA PRELIMINAR Y PROFUNDA

La entrevista pretende detectar de manera eficaz y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más destacables del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

El encargado de realizar la entrevista debe contar con un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, el ambiente en el que se desarrolla la entrevista es importante que sea en un lugar privado, sin interrupciones en donde las dos partes se encuentren relajados y no presionados y el factor de la duración el entrevistador lo determina sobre la base del desarrollo de la entrevista. Es esencial identificar la importancia de esta entrevista, ya que basándose en la percepción de la misma, se tomará la decisión de continuar o detener el proceso en esta etapa.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La entrevista profunda tiene una función se integran todos los datos, que han sido hasta ese momento proporcionados, se le considera profunda por que se trata de llegar a un conocimiento más amplio del candidato.

Si se cuenta con un diagnóstico inmediato a cerca de la persona entrevistada, se procederá con una entrevista profunda, que se puede realizar al día siguiente a una hora determinada, en donde la entrevista abarque aspectos familiares, laborales y profundizar en las condiciones de trabajo. Será necesario que en esta entrevista se llevara una charla más relajada para poder conocer más de la vida personal del entrevistado, con el objeto de detectar cualquier conducta que puede o no favorecer a la empresa.

INFORME DE LA ENTREVISTA

Se considera necesario un informe de entrevista que contenga el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto para que posteriormente sea revisado por el jefe inmediato del departamento solicitante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se recomienda que el entrevistador al terminar con la etapa de entrevistas realice una crítica sobre las mismas, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- ¿Obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.- ¿Con la información obtenida es posible dar un diagnóstico?
- 3.- ¿Alcance el objetivo?
- 4.- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5.- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6.- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- 7.- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8.- ¿Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- 9.- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Aplicación de la batería de pruebas

En esa etapa, del proceso de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con los requerimientos que el puesto demanda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El departamento cuenta con las baterías por nivel y solamente se tendrá que determinar el nivel que requiere el puesto para identificar la batería correspondiente.

Los encargados de implantar los exámenes deben de evitar las siguientes situaciones:

- a) desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar,
- b) falta de preparación profesional de quien los aplica, y
- c) presencia de personas con poca ética que pueden alterar los resultados de las pruebas.

EXAMEN MÉDICO

Los enunciados legales se encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaria del trabajo y dicen:

Art.15 "Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

Art.16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"

Art.17 "en cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La finalidad del examen médico es el detectar las deficiencias que puede presentar el candidato, a demás de:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Protegerá al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

El estudio socioeconómico no se realiza dentro del Centro de Distribución, después de haber realizado un estudio y análisis de esta etapa, se aconseja adherirla al manual.

La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que inflúan directamente en el rendimiento del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Aspectos a considerar en el desarrollo del estudio:

*Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

*Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc..

*Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

*Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al futuro jefe inmediato empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Si el departamento solicitante cuenta con la información del candidato, se pasara a una entrevista donde el jefe inmediato tendrá la oportunidad de estudiar y tomar la decisión de contratación, con ayuda del asesoramiento del departamento de Relaciones Industriales.

Después de terminada la entrevista con el jefe inmediato, este realiza su diagnóstico basándose en las pruebas y las entrevistas, y se reunirá con el jefe del departamento de Relaciones Industriales y se tomará la decisión de proceder o no a la contratación, por medio de un análisis de la información que recabaron las dos partes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aquí, termina el proceso de Selección, al obtener la decisión final, se evaluará, que es necesario contemplar si el futuro empleado cuenta con el

perfil adecuado, para formar parte de la empresa y si este contribuirá al desarrollo de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA.

1. ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, segunda edición, Editorial Trillas.
2. CHIAVENATO Idalberto, Introducción la teoría general de la Administración, Editorial Mc Grw Hill, tercera edición.
3. _____, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, tercera edición.
4. MILKOVICH T. George, Dirección y Administración de Recursos, Editorial, sexta edición, México D.F.
5. REYES, Ponce Agustín, Administración de la empresa, Editorial Limusa, Tercera edición, México, D.F.
6. RODRIGUEZ , Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, segunda edición.
7. WERTHER, William Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Grw Hill, cuarto edición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN