

885902



**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO A. C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL EN PEMEX 5P DE AGUA DULCE
VER.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

CHRISTIAN ZAMORA VELÁZQUEZ

ASESOR DE TESIS:

C.P. FLOR DE MARÍA ÁLVAREZ ANDRADE

COATZACOALCOS, VER., AGOSTO 2005

0350632



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por que gracias a ellos he llegado hasta aquí, y son quienes siempre me han apoyado y se han sacrificado por mi, siempre estaré agradecido por esto y mucho más. Gracias.

A MIS MAESTROS

Gracias por todos los conocimientos aportados que me enseñaron para lograr terminar este proyecto

ASESORA DE TESIS

Por ser una orientación y guía en todo el camino para este trabajo y por tenerme paciencia. Gracias

A DIOS

A dios mío por darme la fe de terminar este trabajo y en el que siempre tengo esperanza para realizar mis sueños.

INDICE

INTRODUCCIÓN

I
Pagina

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Hipótesis	2
1.3 Objetivo general	3
1.4 Importancia del estudio	4
1.5 Limitaciones de la investigación	4

CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 Definición de administración de recursos humanos	6
2.2 Propósito de la administración de los recursos humanos	7
2.3 Objetivos de la administración de los recursos humanos	8
2.4 Actividades de la administración de los recursos humanos	10
2.5 Funciones de la administración de personal	12
2.6 Características de los recursos humanos	14
2.7 Aspectos claves de la administración de los recursos humanos	22
2.8 Reclutamiento y selección	24
2.9 Concepto de reclutamiento	24
2.10 Proceso de Reclutamiento	25
2.11 Entorno de reclutamiento	26
2.12 Limitaciones y desafíos de Reclutamiento	26
2.12.1 Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos	26
2.12.2 Políticas de la organización	27
2.12.3 Planes de los recursos humanos	29
2.12.4 Prácticas de reclutamiento en el pasado	29
2.12.5 Requisitos del puesto	30
2.12.6 Costos	31
2.12.7 Incentivos	31
2.13 Canales de reclutamiento	31
2.13.1 Reclutamiento dentro de la organización	32
2.13.1.1 Recomendaciones de los empleados de la empresa	32
2.13.1.2 Limitaciones del reclutamiento interno	33
2.13.1.3 Ventajas del reclutamiento interno	33
2.13.2 Fuentes del reclutamiento interno	34
2.13.2.1 Anuncios en la prensa	34
2.13.2.2 Agencia pública de colocación	36
2.13.2.3 Agencias de empleos	36
2.13.2.4 Agencias privadas de colocación	36
2.13.2.5 Agencias para el reclutamiento de ejecutivos	37
2.13.2.6 Candidatos espontáneos	37
2.13.2.7 Instituciones educativas	38
2.13.2.8 Solicitantes y currículum que llegan solos	38
2.13.2.9 Organizaciones profesionales	38
2.13.2.10 Sindicatos	39
2.13.2.11 Agencias de suministro de personal temporal	39
2.13.2.12 Personal de medio tiempo	39
2.13.2.13 Ventajas del reclutamiento externo	40

2.14 Formas de solicitud de empleo	40
2.14.1 Datos personales	40
2.14.2 Preparación académica	40
2.14.3 Antecedentes laborales	41
2.14.4 Pertenencias a instituciones	41
2.14.5 Referencias autenticidad	41
2.14.6 Autenticidad	42
2.15 Selección de personal	42
2.16 Objetivos de la selección de personal	43
2.17 Selección de personal panorama general	43
2.17.1 Selección interna	44
2.17.2 Razón de selección	44
2.17.3 Aspecto ético	45
2.17.4 Desafíos de la organización	45
2.18 Concepto global de selección	46
2.19 Recepción preliminar de solicitudes	46
2.20 Pruebas de idoneidad	46
2.21 Entrevista de selección	49
2.22 Tipos de entrevistas	50
2.22.1 Entrevista no estructurada	51
2.22.2 Entrevista estructurada	51
2.22.3 Entrevista Mixta	51
2.22.4 Entrevista de solución de problemas	52
2.22.5 Entrevista de provocación de tensión	52
2.23 Proceso de la entrevista	52
2.23.1 Preparación del entrevistador	52
2.23.2 Creación de un ambiente de confianza	53
2.23.3 Intercambio de información	53
2.23.4 Terminación	53
2.23.5 Evaluación	54
2.23.6 Errores del entrevistador	54
2.23.7 Errores del entrevistado	54
2.24 Verificación de datos y referencias	55
2.25 Examen médico	55
2.26 Entrevista con el supervisor	56
2.27 Descripción Realista del puesto	57
2.28 Decisión de contratar	57
2.29 Resultados y retroalimentación	57

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 Sujetos	61
3.2 Material	62
3.3 Procedimiento	64

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis del departamento de recursos humanos	66
4.2 Proceso de R. y S. de P. de PEMEX 5p de Agua Dulce Ver.	67

CAPITULO V

5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones	72

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

77

ÍNDICE DE TABLAS Y ESQUEMAS

	Pagina
2.1 Modelo Para la administración de los recursos humanos.....	17
2.2 Diagrama de administración de recursos humanos.....	21
2.3 Políticas de los recursos humanos.....	24
2.4 Idea general de reclutamiento.....	25

INTRODUCCION

En Toda empresa es importante que exista un departamento de recursos humanos, ya que su función principal es ofrecer un buen servicio al personal, aclarándole todas sus dudas. Para que el departamento funcione eficaz y eficientemente, es necesario que haya una buena administración de los recursos humanos y para esto, se necesitan varios elementos para lograrlo; también es importante contar con gente capacitada para que salga bien la administración de estos recursos, que es un proceso por el cual se logran los propósitos y objetivos de la empresa. El personal debe hacer sus funciones con responsabilidad y un buen desempeño, este procedimiento implica también que haya un buen modelo de organización en el departamento, las políticas y normas también son fundamentales para la buena administración, ya que se deben cumplir y estar ligadas con los objetivos de la empresa.

En el primer capítulo veremos el planteamiento del problema que la empresa tiene, en segundo término se determinará una hipótesis, la cual creemos que es la causa del problema, el tercer punto de este capítulo son los objetivos, es decir, cual es el objetivo del proyecto, el cuarto punto es la importancia del estudio, esto es, quienes o que se beneficia con el trabajo realizado, la última parte de este capítulo veremos cuales fueron las limitaciones de investigación que tuve al momento de

realizar este proyecto.

En el segundo capítulo veremos que significa la administración de recursos humanos, cual es su propósito y objetivo, ya que es lo primero que se debe investigar para este proyecto.

Veremos cuales son las actividades fundamentales del departamento y cuales deben ser las que se realicen para que haya una buena administración.

También se vera las características que debe llevar un departamento de recursos humanos y como debe ser su modelo de administración.

Así mismo veremos los desafíos que se presenta para la buena administración del departamento, la preparación y selección, desarrollo y evaluación de todo el proceso.

Otra función que realiza el departamento de recursos humanos es la de reclutamiento y selección de personal, que es un procedimiento que debe realizarse paso por paso y que se estudiará mas adelante.

El reclutamiento de personal es la etapa más importante de todo el proceso, ya que deben reclutarse las personas con las características que requiere el puesto.

El proceso de reclutamiento y selección puede ser tanto dentro de la empresa como fuera de esta, cualquiera de las

dos fuentes se pueden emplear, ya que tienen sus diferencias que luego veremos.

Los medios para reclutar son diversos, y se debe buscar cual es el más adecuado considerando cual es el más eficiente y el más económico.

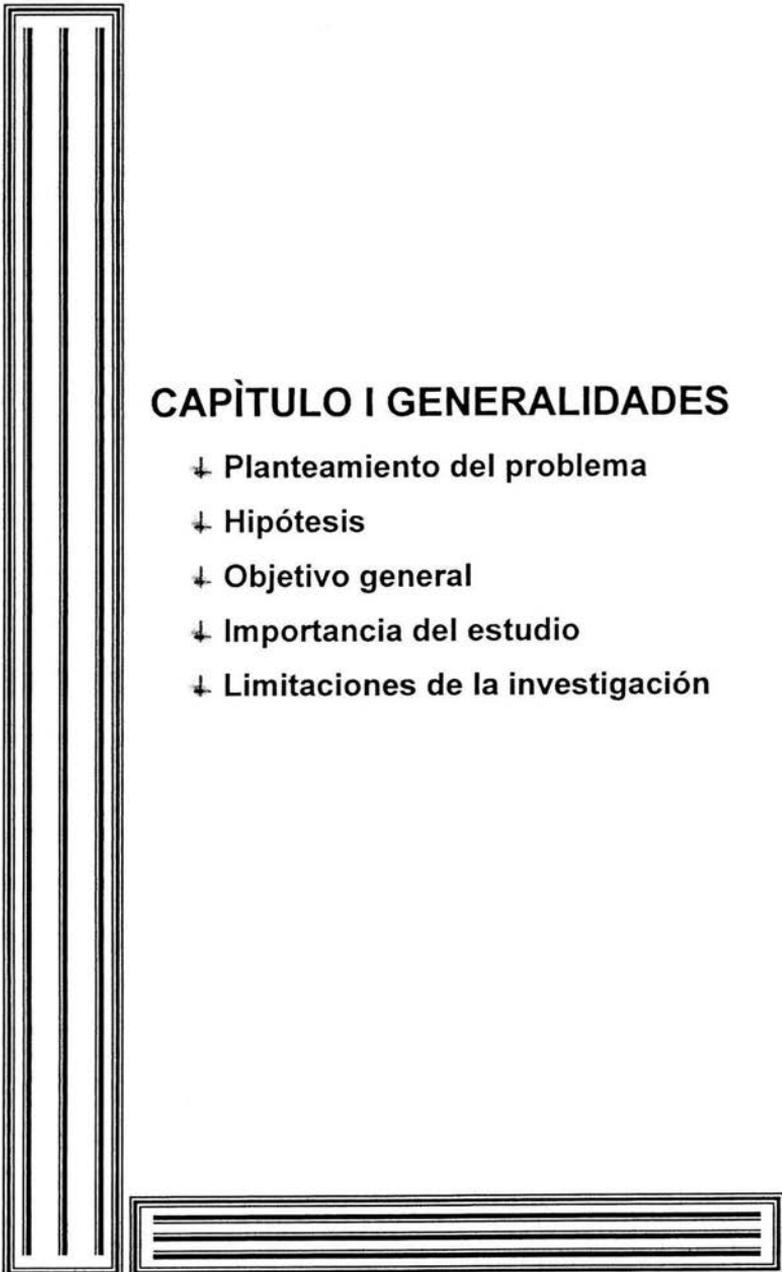
La selección es importante ya que una vez reclutado a las personas idóneas para la vacante se debe seleccionar a la persona más capacitada y eficaz para el puesto.

Toda selección deberá realizarse a través de entrevistas y pruebas para ver el desenvolvimiento y las aptitudes con las que cuenta.

En el tercer capítulo se tratará la metodología de la investigación, señalando las personas que se involucraron en esta investigación por parte de la empresa, el material que se utilizó para la investigación y el procedimiento llevado a cabo para realizarla.

En el cuarto capítulo se hace un análisis del procedimiento de reclutamiento y selección del personal, de que manera lo hace la empresa y ver si es eficiente o ineficiente.

En el capítulo cinco que es el último se hacen las conclusiones de este trabajo y se hacen unas recomendaciones para que la empresa las tome en el departamento de recursos humanos.



CAPÍTULO I GENERALIDADES

- ‡ Planteamiento del problema
 - ‡ Hipótesis
 - ‡ Objetivo general
 - ‡ Importancia del estudio
 - ‡ Limitaciones de la investigación
-

Capítulo I

GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema

En el transcurso de mi carrera aprendí, respecto a la administración de recursos humanos, que es un área de gran importancia que incluye varias funciones, una de ellas es el proceso de reclutamiento y selección, el cual consiste en buscar candidatos idóneos y capaces para ocupar un puesto dentro de una organización a través de diferentes métodos, medios y es al que nos enfocaremos en este trabajo. Actualmente, observamos que la mayoría de las empresas no cumplen con un sistema y proceso de reclutamiento y selección adecuado, debido a que existe una mala administración del área o departamento respectivo. Esto resulta de la aplicación de políticas y normas inapropiadas que no permiten que se dé un proceso conveniente.

Este problema lo he observado en diversas empresas, una de ellas es la de PEMEX exploración y producción de Agua Dulce Ver.

En esta empresa se lleva a cabo un sistema de reclutamiento y selección inadecuada que se ha visto desde hace tiempo; en este trabajo plantaremos como debe ser su respectiva administración y proceso dicho.

Justificaremos como mejorar el respectivo sistema debido a que su actual proceso no es el conveniente.

Por lo anterior nos hemos plantado el siguiente cuestionamiento:

¿Existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección de personal en PEMEX exploración y producción de Agua Dulce Ver.

1.2 Hipótesis

La hipótesis de este trabajo es la supuesta causa del problema por el cual se cree cual es el origen del por que el procedimiento implantado para reclutamiento y selección por parte de PEMEX no esta bien definido

La clasificación que corresponde a nuestra hipótesis es la de investigación ya que se apoya en datos bibliográficos para su redacción.

La hipótesis planteada en esta investigación es:

La administración de recursos humanos no cuenta con una eficaz administración para llevar bien el proceso de reclutamiento y selección de personal

1.3 Objetivo general

El objetivo general de esta tesis es mejorar la administración de recursos humanos y su sistema de reclutamiento y selección de personal.

- Implantar un buen sistema de reclutamiento y selección de personal.
- Mejorar la administración de recursos humanos
- Ayudar con el funcionamiento de recursos humanos
- Identificar como es la administración de recursos humanos y mejorarlo.
- Lograr la comprobación de la hipótesis
- Proporcionar los elementos necesarios para la elaboración de un buen sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos

1.4 Importancia del estudio

Los conocimientos aportados en este estudio son mas que nada para recursos humanos en cuanto a su administración en lo que se refiere a su organización, propósito, objetivos, funciones y estructura del departamento.

El grupo que se optimizarán en sí, es todo el departamento ya que con esto se, optimizaría las funciones y actividades de cada empleado, otra área que se beneficia es la de personal.

En la actualidad tiene mucha relevancia porque el sistema de contratación de las empresas no es eficiente y más en esta empresa ya que, como sabemos, es una empresa que tiene muchos empleados que no son bien reclutados y seleccionados a la hora de ser contratados.

1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en este trabajo fueron diferentes tanto teóricas, metodológicas y prácticas.

Las limitaciones teóricas fueron las bibliográficas ya que los autores que consulte para mi tema decían básicamente lo mismo en cada uno de sus libros y utilizaban el mismo proceso de reclutamiento y selección.

En la metodológicas las limitaciones fueron que no sabía como hacer o que método utilizar para reunir información ya

que no tenía idea que tipo de método utilizar.

Lo referente a las limitaciones prácticas fue algo difícil ya que la empresa donde realicé trabajo no cuenta con la información necesaria para que se realice bien la investigación o no puede proporcionarla por diversos motivos.

CAPITULO II ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO

- ‡ Definición, propósito y objetivos de la administración de los recursos humanos
- ‡ Actividades y funciones de la administración de los recursos humanos
- ‡ Características y diagrama de los recursos humanos
- ‡ Aspectos claves de la administración de los recursos humanos
- ‡ Políticas de los recursos humanos, reclutamiento y selección
- ‡ Concepto, proceso y entorno de reclutamiento
- ‡ Limitaciones y desafíos de Reclutamiento
- ‡ Canales de reclutamiento y formas de solicitud de empleo
- ‡ Selección de personal y objetivos
- ‡ Selección de personal panorama general y concepto
- ‡ Tipos y proceso de la entrevistas
- ‡ Errores del entrevistador y entrevistado
- ‡ Verificación de datos y referencias y examen medico
- ‡ Entrevista con el supervisor y descripción realista del puesto
- ‡ Decisión de contratar, resultados y retroalimentación

Capítulo II

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para comprender la importancia de los recursos humanos así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización, es necesario conocer algunos conceptos relacionados con el mismo:

2.1 Definición de administración de recursos humanos

“Conjunto de principios procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”.¹

¹ RODRIGUEZ M., Victor.- Administración Moderna De Personal.- ed. 6ª.- Ed. Thomson.- Mexico 2002.- p.49

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

2.2 Propósito de la administración de recursos humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

2.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

Objetivos de la administración de recursos humanos y actividades que permiten alcanzarlos:²

Objetivos Sociales

1. Cumplimiento de las leyes.
2. Servicios que presta la Organización.
3. Relaciones Empresa-Sindicato.

Objetivos de la Organización

1. Planeación de Recursos Humanos.
2. Servicios que presta la Organización.
3. Selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Evaluación.
6. Actividades de control.

Objetivos Funcionales

1. Evaluación.
2. Actividades de control.

Objetivos Personales

1. Capacitación y desarrollo.
2. Evaluación.
3. Compensación.
4. Actividades de control.

² CHIAVENATO, Idalberto.- Administración de los Recursos Humanos.- ed. 5ª.- Ed. Mc Graw Hill.- Colombia, 2000.- p. 212

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

A/ **Objetivos sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

B/ **Objetivos corporativos:** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

e) **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

d) **Objetivos personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.4 Actividades de la administración de los recursos humanos

En las organizaciones el departamento de recursos humanos debe de ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias para los puestos existentes. El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad

y su eficiencia.

Actividades fundamentales:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes.
- Realizar el proceso de selección.
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación.
- Conforme las necesidades cambien se debe hacer una ubicación.
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales.
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado.
- En caso necesario llevar a cabo retroalimentación.

La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento. Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

2.5 Funciones de la administración de personal

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa. Cuando un gerente no acepta el consejo del departamento de personal éste asume la responsabilidad total de los resultados. Si éstos causan problemas las consecuencias recaen sobre el gerente. Es por eso que los gerentes, en la mayoría de los casos, aceptan la asesoría del departamento de personal y ahí es donde radica la gran influencia que tiene en otros departamentos.

Cuando un gerente no está de acuerdo con lo que le sugiere el departamento de personal puede recurrir a la dirección de la empresa y así mismo el departamento de personal puede

recurrir

a la dirección de la empresa cuando no están de acuerdo con la decisión del gerente. Cuando el departamento de personal recibe autoridad funcional deja de ser un departamento de asesoría y se convierte en autoridad funcional. Sus decisiones deben, como en todas las organizaciones, contar con la aprobación de la dirección. La responsabilidad dual se da cuando en el departamento de recursos humanos existe en forma paralela la autoridad corporativa y lineal. Esto significa que el departamento de recursos humanos y los gerentes operativos son responsables de la productividad y de la calidad del entorno laboral.

El departamento de personal también está vinculado con el tipo de servicios que presta a los empleados, los gerentes y la organización. En muchas de las organizaciones pequeñas el gerente de personal tiene muchas funciones que tiene que administrar y recibe información de otros gerentes en las reuniones que tienen una o dos veces por semana.

En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus

funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde. Cuando pasa esto es claro que no se han especificado las funciones a realizar dentro de la organización.

2.6 Características de los recursos humanos

A) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).

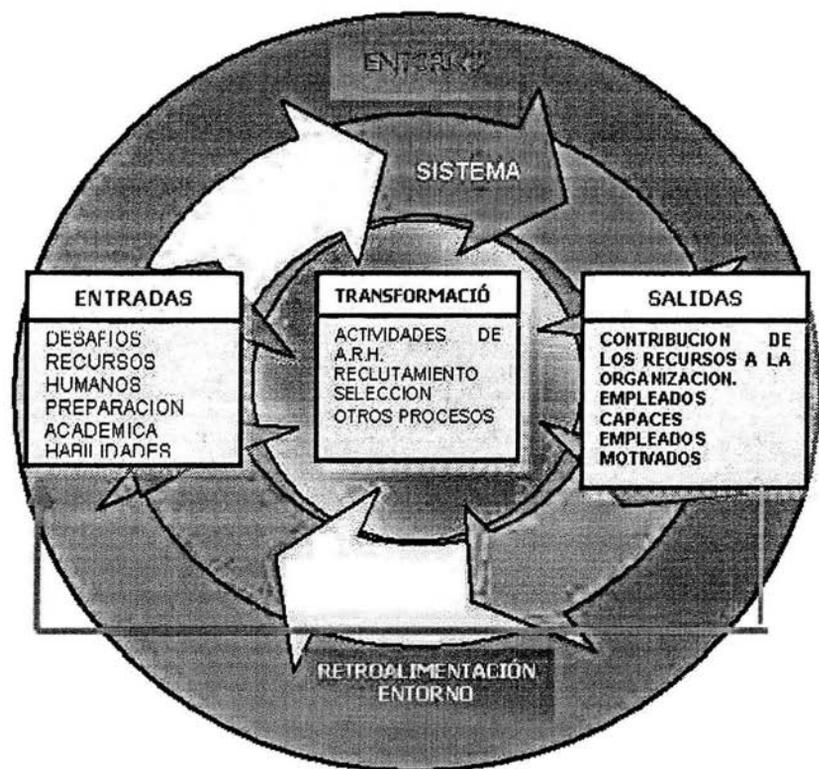
B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en

alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Ésta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

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

E) Los recursos humanos son escasos, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.



2.1 Modelo para la administración de A.R.H

Un sistema se da cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo en el departamento de personal todas las actividades que realiza forman un sistema. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general y de la organización.

Para entender las actividades de la administración de personal es necesario conocer las fronteras del sistema. El entorno es un elemento importante porque la mayoría de los sistemas son abiertos. Sistema Abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. En los sistemas abiertos las organizaciones y los individuos son influidos por el entorno en el que operan. El departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque influyen muchos elementos de la sociedad en él.

- A) Fundamentos y Desafíos:** Los desafíos a los cuales se puede enfrentar el departamento de recursos humanos son contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, enfrentar de manera eficiente y eficaz la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen algunos factores sociales. Para poder enfrentar tales desafíos es necesario que se organice de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoyar a los gerentes operativos en sus labores.
- B) Preparación y Selección:** Es necesario que el departamento de personal tenga una base de información con la cual podrá tener el conocimiento de cada puesto en la empresa y así ayudar mejor a los gerentes para que ellos puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser inclusive a mediano y largo plazo y permitirá que se tome una posición proactiva en el

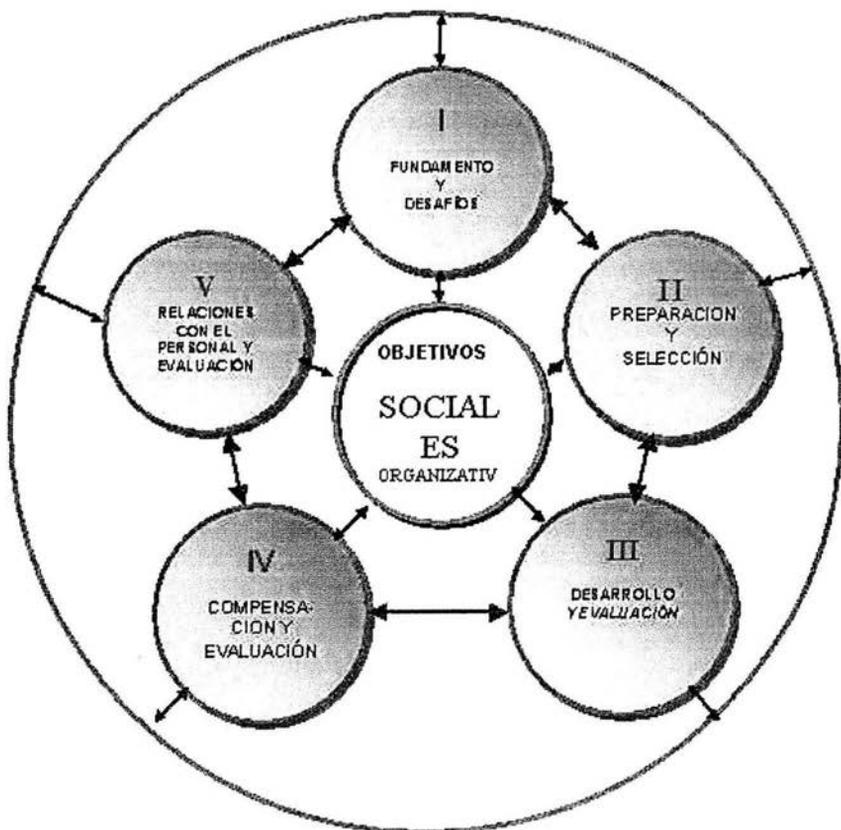
reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

- C) **Desarrollo y Evaluación:** Ya que se contrató al nuevo personal se le da la capacitación necesaria para desarrollar bien su trabajo. Con este antecedente los gerentes involucrados pueden tener la información necesaria para manejar sus contrataciones de manera interna sin recurrir al apoyo externo y esto resultará en una fuerza de trabajo más eficaz. Para supervisar el desarrollo de los empleados es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas. Estas evaluaciones ayudarán tanto al empleado para corregir alguna falla en su trabajo como a los gerentes de línea para identificar los aspectos que necesitan mejorar.
- D) **Compensación y Protección:** En todas las organizaciones debe de haber un sistema de compensación justo para que el personal no se sienta defraudado. Muchas compañías tienen prestaciones más allá de las marcadas por la ley. Si la compañía no tiene un trato justo en cuanto a la compensación de sus empleados esto resultará en un alto índice de rotación. También es necesario que ellos sientan seguridad al trabajar y la empresa tiene la obligación de proporcionarles este ambiente de seguridad y recursos humanos tiene mucho que ver en este asunto pues junto con los gerentes operativos logran las metas que se

persiguen en esta cuestión.

- E) Relación con el Personal y Evaluación:** No basta con una buena compensación ni buenas instalaciones sino también es necesario que el personal tenga buenas relaciones entre sí y con sus directivos. El departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar la satisfacción del personal en su trabajo. Debe poder identificar las personas que necesitan asesoría en sus problemas individuales o interpersonales en los cuales debe aplicar medidas disciplinarias. El mismo departamento de recursos humanos debe de evaluar sus éxitos e identificar sus errores para poder encontrar mejores formas de servir a la organización y esto se hace sometiendo al departamento de personal a auditorias periódicas.

Diagrama de administración de recursos humanos y su desarrollo y sus desafíos en el entorno



2.2 Diagrama de administración de recursos humanos

2.7 Aspectos claves en la administración de recurso humanos

- A) El Enfoque Estratégico:** La administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Debe trabajar en conjunto con los gerentes operativos y si no lo hace así los recursos no serán empleados de manera eficiente.
- B) Enfoque de los Recursos Humanos:** El empleado es lo más importante en una organización. No se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.
- C) Enfoque Administrativo:** Todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. Recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores. La responsabilidad dual se comparte entre supervisor del trabajador y el departamento de recursos humanos al buscar el desempeño y bienestar de cada trabajador.
- D) Enfoque de Sistemas:** El departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización.
-

Recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos que se relacionan entre sí y es un sistema abierto y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.

E) Enfoque Proactivo: El departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

Políticas de los recursos humanos

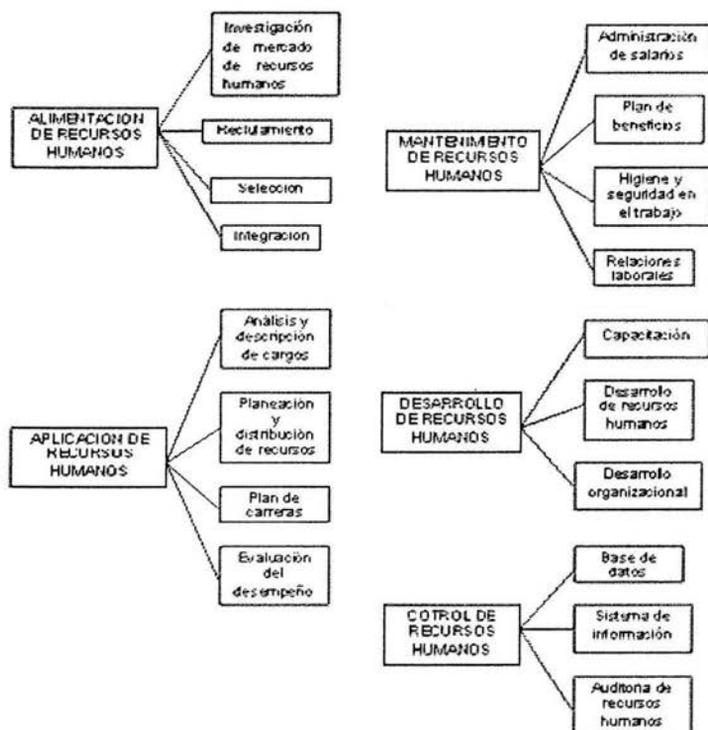


figura 2.3

2.8 Reclutamiento y Selección

2.9 Concepto de Reclutamiento

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”³

³ WETHERER B. William, DAVIS Keith.- Administración de Personal y Recursos Humanos. - ed. 3ª.- Ed. Mc Graw Hill.- Mexico, 1996.- p. 150

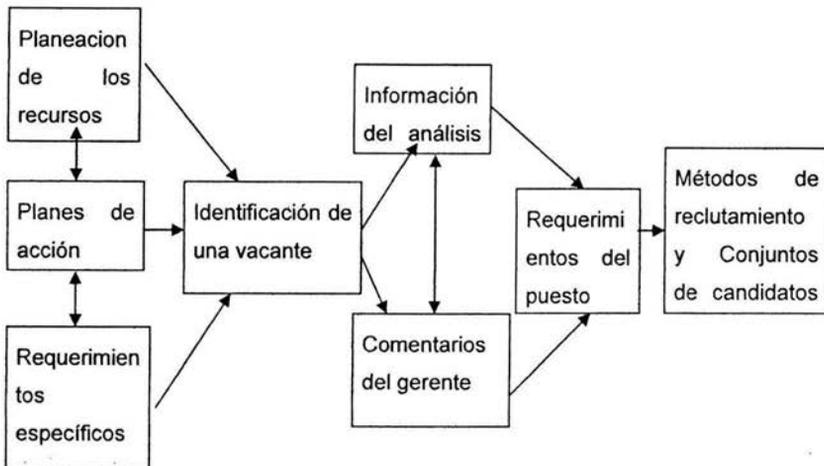


figura 2.4 Idea general de Reclutamiento

2.10 Proceso de Reclutamiento

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Comienza primero con la requisición de empleados que es un documento que especifica el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a

reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

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

2.11 Entorno del Reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

2.12 Límites y Desafíos del Reclutamiento

2.12.1 Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de

reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque éstos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- A) Indicadores económicos: Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- B) Actividades de reclutamiento de otras compañías: Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

Las ventas actuales de la compañía y sus metas: Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

2.12.2 Políticas de la organización

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- A) Políticas de promoción interna: Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- B) Políticas de compensación: Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- Políticas sobre situación del personal: Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las

actividades de reclutamiento.

- C) Políticas de contratación internacional: Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

2.12.3 Planes de recursos Humanos

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

2.12.4 Prácticas de Reclutamiento en el Pasado

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

2.12.5 Requisitos del Puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere éste puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

2.12.6 Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

2.12.7 Incentivos

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos. Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

2.13 Canales de Reclutamiento

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos". La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

2.13.1 Reclutamiento Dentro de la Organización (Interno)

El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

2.13.1.1 Recomendaciones de los Empleados de la Empresa

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo

recomendó.

2.13.1.2 Limitaciones del Reclutamiento Interno

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

2.13.1.3 Ventajas del Reclutamiento Interno

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias. Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Es decir que es más económico, rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad.

2.13.2 Fuentes de Reclutamiento Externo

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto. Por ejemplo, no es probable reclutar un programador de computadoras de la misma fuente que al operario de una máquina. Las escuelas especializadas pueden proporcionar candidatos a puestos de nivel jerárquico básico, aunque no son tan útiles en el caso de empleados altamente calificados. La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los periodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los currículos que llegan solos. Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo o ambas.

2.13.2.1 Anuncios en la Prensa

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico. Los periódicos especializados, otras publicaciones

Los anuncios en la prensa pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

2.13.2.2 Agencia Pública de Colocación

Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, las agencias públicas de empleo, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

2.13.2.3 Agencias de Empleos

Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

2.13.2.4 Agencias Privadas de Colocación

Cobrar una tarifa permite a las agencias privadas de colocación personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la

agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

2.13.2.5 Agencias Para el Reclutamiento de Ejecutivos

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican. Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

2.13.2.6 Candidatos Espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés

se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

2.13.2.7 Instituciones Educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

2.13.2.8 Solicitantes y Curriculum que Llegan Solos

Muchos patrones reciben solicitantes y currículos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo. Aun cuando el porcentaje de solicitantes aceptables en esta fuente no sea elevado, no debe ignorarse.

2.13.2.9 Organizaciones Profesionales

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus

afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

2.13.2.10 Sindicatos

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo. Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

2.13.2.11 Agencias de Suministro de Personal Temporal

Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.

2.13.2.12 Personal de Medio Tiempo

Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

2.13.2.13 Ventajas del Reclutamiento Externo

El ingreso de nuevo elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa, otra ventaja es que renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa, aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

2.14 Formas de Solicitud de Empleo

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

2.14.1 Datos Personales

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

2.14.2 Preparación Académica

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione

con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

2.14.3 Antecedentes Laborales

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

2.14.4 Pertenencia a Instituciones, Distinciones, Pasatiempos

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

2.14.5 Referencias

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

2.14.6 Autenticidad

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

2.15 Selección de Personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los

objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

2.16 Objetivos de la Selección de Personal

La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

2.17 Selección de Personal: Panorama General

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos

consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

2.17.1 Selección Interna

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

2.17.2 Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de

solicitantes Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

2.17.3 Aspecto Ético

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

2.17.4 Desafíos de la Organización

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e

inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

2.18 Concepto Global de la Selección

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Mediante los siguientes dos pasos:

2.19 Recepción Preliminar De solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

2.20 Pruebas De Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia

demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

A) Validación de Pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

B) Diversos Tipos de pruebas Psicológicas.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

C) Instrumentos Para la Administración de Exámenes

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad.

Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función

desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

2.21 Entrevista de Selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así

como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

2.22 Tipos de Entrevista

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

2.22.1 Entrevistas no Estructuradas

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

2.22.2 Entrevista Estructuradas

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

2.22.3 Entrevistas Mixtas

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

características específicas del solicitante.

2.22.4 Entrevista de Solución de Problemas

Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

2.22.5 Entrevista de Provocación de Tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

2.23 El Proceso de la Entrevista

2.23.1 Preparación del Entrevistador

Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las

desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

2.23.2 Creación de un Ambiente de Confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

2.23.3 Intercambio de Información

Este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

2.23.4 Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de

obtener el puesto.

2.23.5 Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

2.23.6 Errores del Entrevistador

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

2.23.7 Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

2.24 Verificación de Datos Y Referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

2.25 Examen Medico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

2.26 Entrevista con el Supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién

llegado.

2.27 Descripción Realista del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

2.28 Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

2.29 Resultados Y Retroalimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

CAPITULO III METODOLOGIA

- ↓ 3.1 Sujetos
- ↓ 3.2 Material
- ↓ 3.3 Procedimientos

CAPITULO III

METODOLOGIA

La investigación de este trabajo se lleva a cabo en PEMEX exploración y producción de agua dulce ver. En el área de recursos humanos que es la que administra en gran medida a toda la organización en cuanto a la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal. Mejorando las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que lo rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual de la organización.

En esta investigación nos enfocaremos al proceso de reclutamiento y selección de personal el cual se debe llevar a cabo cuidadosamente mediante un procedimiento establecido y que mejoraremos en este trabajo de investigación con fines de que el departamento mejore dicho proceso.

3.1 Sujetos

Los sujetos involucrados en la investigación son los siguientes:

El jefe encargado del área de recursos humanos cuya funciones básicas son planear, organizar, dirigir, y controlar los sistemas de administración de recursos humanos, vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas vigentes en materia de recursos humanos, proporcionar servicios de reclutamiento, selección, contratación y determinar programas de capacitación a todos los departamentos de la empresa, administrar la estructura organizacional, promover y mantener las relaciones laborales y sindicales sanas que propicien la paz, generar políticas y procedimientos de recursos humanos.

El jefe del departamento de personal que se encarga de tramitar los nombramientos, promociones, sanciones, liquidaciones, renuncias, y jubilaciones del personal de la empresa, aplicar y supervisar las políticas y normas de la empresa.

La secretaria del departamento la cual lleva un control de los expedientes de los empleados, atender de manera eficiente y cordial al personal que se presente al departamento.

En general todo el personal del departamento esta involucrado de manera directa o indirecta.

3.2 Material

El material utilizado en la investigación fue la entrevista y cuestionario la cual fue aplicada al personal del departamento las cuales fueron elaboradas cuidadosamente y bien estructuradas acorde a al trabajo realizado.

El siguiente formato de cuestionario fue aplicado al personal para conocer mas a fondo como fue el proceso de reclutamiento y selección de los empleados que actualmente laboran dentro del departamento en el cual se esta realizo la investigación.



PEMEX
EXPLORACION Y PRODUCCION
RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO

Nombre:

Puesto:

Fecha:

Instrucciones: Conteste subrayando una de las opciones

1. ¿Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa?

A) 1- 5 años B) 5-10 años C) 10-15 años D) 15 o mas

2. ¿Como se entero del puesto vacante?

A)Televisión B) Radio C)Periódico D) Recomendaciones

3. ¿Le aplicaron entrevista para su contratación?

Si

No

* Si su respuesta es no pase a la pregunta 5

4. ¿Qué tipo de entrevista le aplicaron?

A) Estructurada B) No estructurada C) Mixta

5. ¿Le hicieron pruebas para su contratación?

Si

No

* Si su respuesta es no pase a la pregunta 7

6: ¿Qué tipos de pruebas le aplicaron?

A) Psicométricas B)Médicas C)Habilidades

7. ¿Se le dió algún tipo de inducción al departamento?

Si

No

3.3 Procedimiento (proceso de la investigación)

Los pasos para llevar a cabo esta investigación fueron los siguientes:

En primer paso se inicia obteniendo una cita con la empresa para entrevistar al encargado del área de recursos humanos.

El segundo paso consiste en explicar al encargado de que se trata la investigación y ver el área de recursos humanos

El tercer paso es entrevistar al encargado acerca de las funciones del departamento y sobre el proceso de reclutamiento y selección.

El cuarto paso aplicar una encuesta al personal del departamento sobre la administración del departamento y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El quinto y último paso es analizar las respuestas de las entrevistas y encuestas para hacer una conclusión y una propuesta para el respectivo sistema del departamento.

CAPITULO IV ANALISIS

- ✦ 4.1 Análisis del departamento de recursos humanos
- ✦ 4.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal de PEMEX 5p de Agua Dulce Ver.

Capítulo IV

ANALISIS

4.1 Análisis del departamento de recurso humanos

En este capítulo se verá el análisis del departamento de recursos humanos el cual tiene varias funciones dentro de la empresa y las principales son: planear, organizar, dirigir y evaluar los programas para la administración y desarrollo de los recursos humanos, a través de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, prestaciones y servicios, así como los relativos a la terminación de relación laboral.

En el análisis se vio que la administración de este departamento no cuenta ni sigue los procedimientos para una buena administración dando como resultado que el proceso de reclutamiento y selección no sea el mejor para la empresa ya que sólo se contrata al personal sindicalizado e hijos de éstos y no se toma en cuenta a la gente preparada y capacitada para los puestos ya sea de bajo o alto nivel.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas al personal se observa que el proceso de reclutamiento y selección de personal sólo cuenta con una fuente de reclutamiento que es el sindicato. Sólo el personal de confianza no pertenece al sindicato y para este tipo de puesto se busca personal preparado y capacitado.

4.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal de PEMEX exploración y producción de agua dulce

Para los nuevos puestos creados definitivos el patrón las cubrirá por medio del sindicato por medio de las secciones o de las legaciones respectivas, en cambio cuando la cobertura de esta vacante origine un movimiento escalafonario, deberá hacerse bajo los términos del reglamento de escalafones y ascensos.

Cuando el escalafón ha sido corrido el patrón como regala general tiene la obligación de cubrir el último puesto, a través del sindicato y en los términos del contrato.

Un representante del patrón de cada lugar de trabajo solicitará por escrito al sindicato el personal requerido y dicho sindicato tendrá la obligación de proporcionarlo en el lugar que se indique dentro de 72 horas, contadas al día siguiente al de la notificación oficial hecha al representante del sindicato.

Si el sindicato no provee al personal necesitado en el lugar en el que se indico, en el plazo establecido antes dicho, el patrón podrá cubrir temporalmente las vacantes hasta por 365 días.

Si pasado el año a partir de la designación provisional, el sindicato no manifiesta ni notifica al patrón la propuesta definitiva para la plaza de que se trate y dicha plaza no esta sujeta a juicio, el trabajador nombrado provisionalmente por el patrón se considerara de planta.

Si el sindicato proporciona el personal requerido y el candidato es aceptado bajo los términos contractuales, según sea el caso, los trabajadores que cubran estos puestos provisionalmente tendrán la obligación de regresar a sus puestos de origen.

Para los trabajadores de nuevo ingreso que presente el sindicato deberán cumplir con una serie de requisitos para la satisfacción de petróleos mexicanos que son los siguientes:

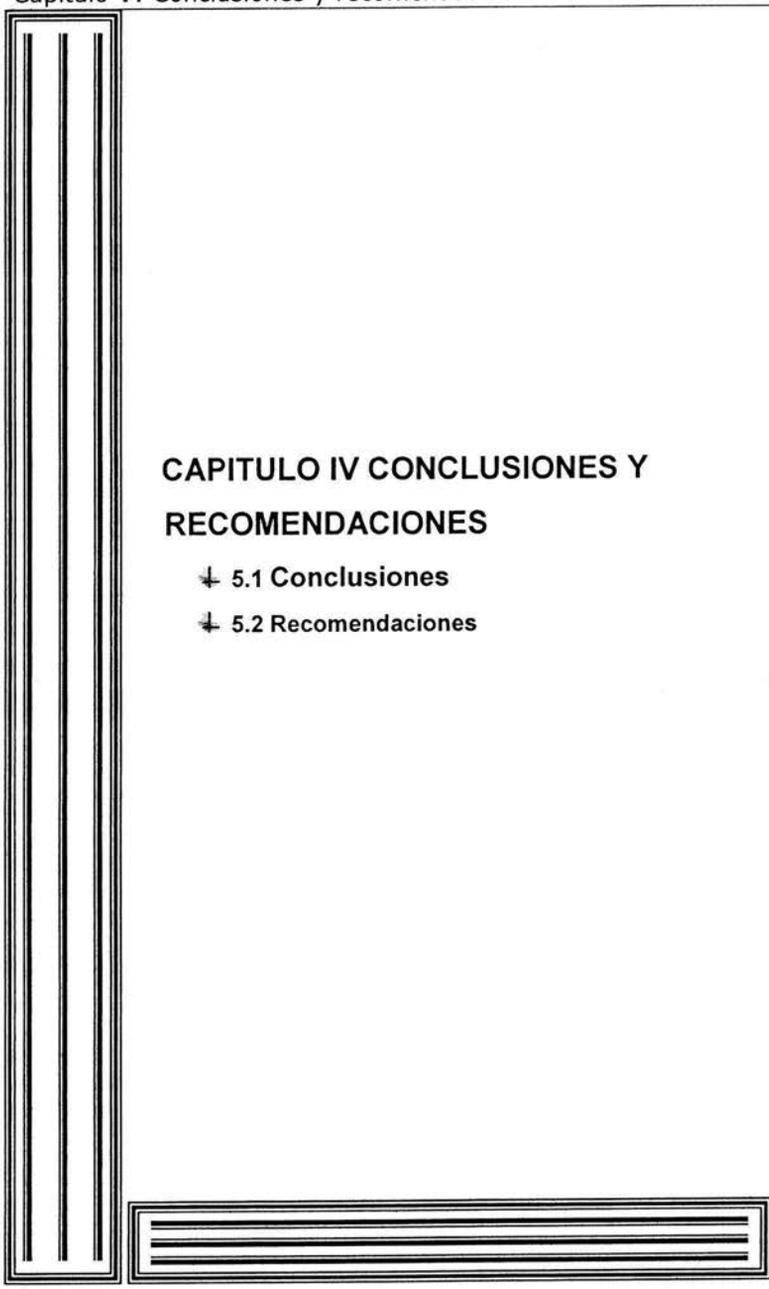
- Ser mexicano
- Tener como mínimo 16 años, excepto en los puestos que desarrollen actividades de operador de equipo o turno, para este deberán tener como mínimo 18 años.
- Presentar certificado de terminación de secundaria y para funciones de requerimiento profesional, deberá acreditar el haber terminado los estudios que exige el puesto.
- Aprobar favorablemente los exámenes médicos y de aptitud que se le apliquen.

Cuando haya vacantes temporales, el patrón deberá cubrirlas por conducto del sindicato, una vez cubierta la vacante temporal no podrá modificarse el movimiento, a excepción de que algún trabajador sindicalizado que pueda tener derecho a ser seleccionado.

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

✦ 5.1 Conclusiones

✦ 5.2 Recomendaciones



Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera: La primera conclusión a la que llegue es que PEMEX depende mucho del sindicato para reclutar trabajadores y no se atreve a buscar personal realmente capacitado fuera del sindicato.

Segunda: La segunda conclusión es que para trabajar en PEMEX es casi necesario estar afiliado al sindicato si no es posible a excepción de los trabajadores de confianza que son muy pocos.

Tercera: La tercera conclusión es que al momento de reclutar PEMEX a sus trabajadores sindicalizados no se informan si están realmente capacitados y aptos para el puesto a desempeñar.

Cuarto: La cuarta conclusión es que el proceso de reclutamiento de PEMEX es muy simple no lleva un proceso en cual se lleven a cabo los procesos básicos de reclutamiento y selección de personal.

Quinta: Como última conclusión vemos que PEMEX es una de las empresas más grande de México por lo tanto el área de recursos humanos debe de tener una buena administración para lograr sus objetivos, en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección debe buscar nuevos canales de estos y no siempre estar contratando personal del sindicato.

5.2 Recomendaciones

La finalidad de toda empresa es permanecer en el tiempo y para lograrlo debe de ser capaz de generar valor agregado para sus clientes, valor económico para sus accionistas y valor humano para sus empleados.

Una empresa que no genera valor humano a sus empleados compromete su continuidad y éxito a largo plazo ya que en última instancia quienes hacen la empresa, ofrecen el servicio, producen los productos y crean las utilidades son las personas.

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Las bases para una buena administración de recursos humanos que favorezca el éxito de las empresas son bien conocidas: dotar a la organización y a la personas de un buen liderazgo, comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación, todo en una cultura de colaboración, aprendizaje y responsabilidad social.*

Pero ¿Cómo hacerlo si no se cuentan con los recursos y/o profesionales adecuados?, ¿ Si las bases en la

administración de empresas consideran como foco de atención los procesos Técnicos Productivos y/o Financieros más que los Humanos?

La propuesta para esta empresa es que se enfoque al capital humano y a un buen sistema de reclutamiento y selección con los siguientes puntos:

A) Asesoría en Recursos Humanos

Soluciones enfocadas a promover el desarrollo del personal a través de herramientas profesionales de administración de Recursos Humanos: Asesoría Estratégica, Planeación de Personal, Sistemas de Retribución y Reconocimiento, Encuesta de Clima Laboral, Evaluación de Personal y Planes de Desarrollo del Personal.

B) Capacitación

La consultoría en esta área inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que es la base para el programa. Se debe contar con una metodología participativa que incluya ejercicios, simulaciones, dinámicas grupales, videos, etc. Algunos de los temas que se deben desarrollar son: liderazgo, supervisión, habilidades de relaciones interpersonales, motivación y comunicación.*

Impartición de cursos de capacitación acerca de temas prácticos que apoyan el desempeño y el desarrollo de

los empleados. Algunos de los temas son: Los Valores en el Trabajo, Formación de Equipos de Trabajo, Planeación y Control Directivo, Creatividad e Innovación, Liderazgo en los Negocios, Calidad en el Servicio a Clientes.*

C) Consultoría de reubicación y continuación de carrera

Es de reciente aplicación en nuestro medio. Sabemos que el escenario de las organizaciones es cambiante y no podemos controlar los aspectos que las afectan, por lo que generalmente es necesario someter a grupos de personas a una desvinculación forzada de la organización. Cuando esto ocurre, es importante ofrecerles la oportunidad de buscar un nuevo trabajo y de tener la asistencia necesaria para establecer un plan de carrera a largo plazo.

D) Programas integrales de reclutamiento y selección de personal

Es de reciente aplicación en nuestro medio. Sabemos que el escenario de las organizaciones es cambiante y no podemos controlar los aspectos que las afectan, por lo que generalmente es necesario someter a grupos de personas a una desvinculación forzada de la organización. Cuando esto ocurre, es importante ofrecerles la oportunidad de buscar un nuevo trabajo y de tener la asistencia necesaria para

establecer un plan de carrera a largo plazo.*

Consiste en un servicio profesional a través de la utilización de procesos eficaces para asegurar que nuestros clientes cuenten con un equipo de colaboradores capaces de contribuir al desarrollo de la organización.

E) Desarrollo organizacional.

Se debe poseer una metodología moderna que se aplique de acuerdo con las características de cada organización y de manera conjunta. En este contexto, se deben realizar diagnósticos organizacionales que ofrezcan información oportuna para definir políticas de recursos humanos en el proceso de cambio organizacional.

Se tiene que hacer las siguientes mejoras:

- ✓ Identificar las instituciones educativas cuyos egresados sean los más adecuados para cubrir las necesidades de su empresa.
- ✓ Consultoría y Análisis de Requisitos - comparación con otras empresas y entrevistas con expertos en la materia con el fin de desarrollar una propuesta que permita integrar más rápido a los nuevos empleados.
- ✓ Programas de Orientación Personalizados incluyendo orientación ejecutiva, de grupos de trabajo, acerca de la compañía y sobre operaciones específicas.

- ✓ Evaluación evaluación de la eficiencia de su solución de orientación y medición del rendimiento sobre su inversión.

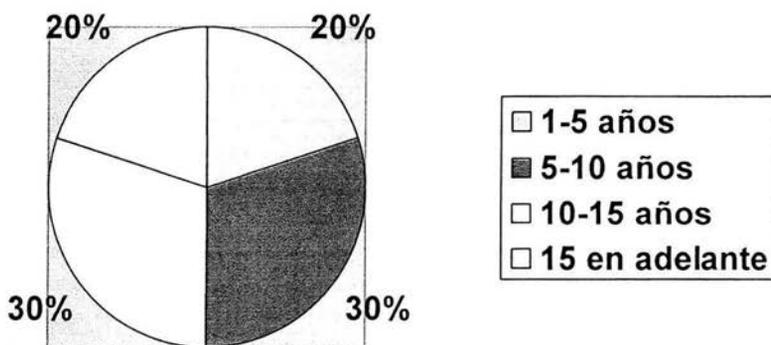


ANEXOS

Resultados de la encuesta

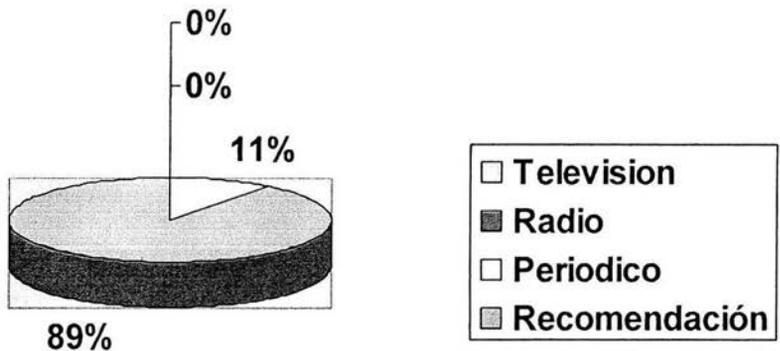
En esta pregunta se trata de averiguar la antigüedad de los empleados del área de recursos humanos ya que es importante ver si no hay rotación de personal de las diferentes hacia las diferentes áreas y también ver si de alguna manera se toma en cuenta la antigüedad para seguir laborando.

1. ¿Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa?



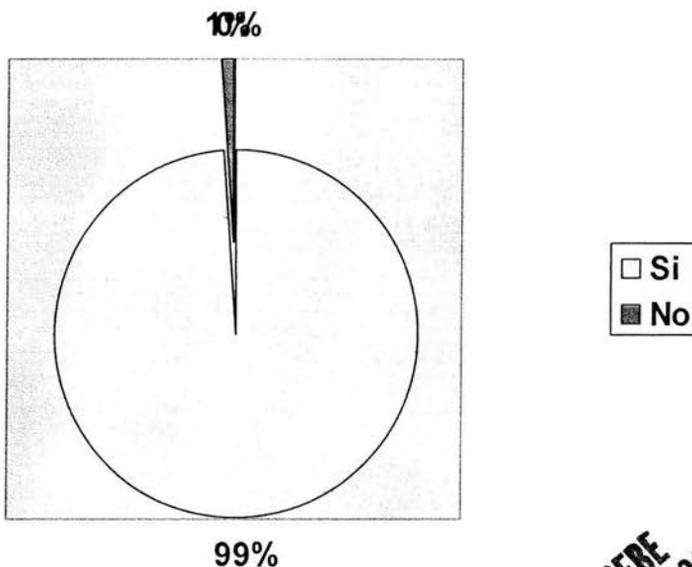
En esta pregunta se ve de que manera los empleados se enteraron del puesto vacante y ver que medio es el más visto para enterarse del puesto y por lo visto nos damos cuenta que la mayoría de los empleados se enteraron recomendación de amigos o parientes.

2. ¿Cómo se entero del puesto vacante?



Esta pregunta es fundamental para saber si la empresa realiza entrevistas para su contratación y el 99% de los encuestados respondió que si le aplicaron entrevistas para su contratación.

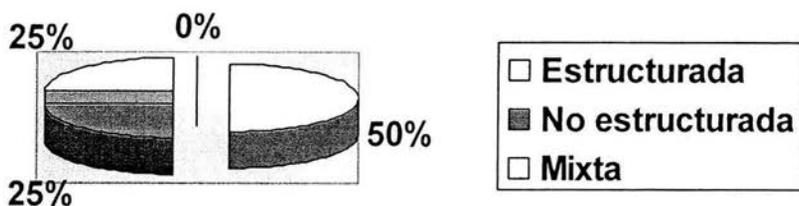
3. ¿Le aplicaron entrevista para su contratación?



**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

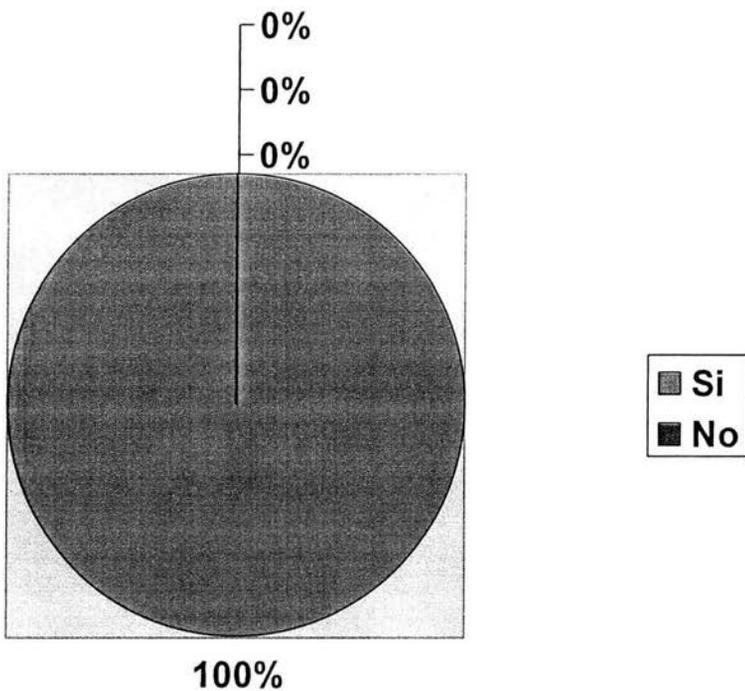
A continuación veremos que tipo de entrevista le aplicaron a los empleados que trabajan en el departamento de personal.

4. ¿Qué tipo de entrevistas le aplicaron?



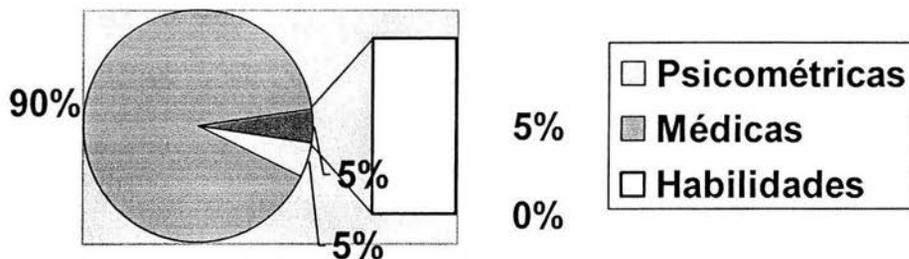
En este resultado observamos que al 100% de los empleados se les aplico algún tipo de pruebas ya que todos contestaron que si.

5. ¿Le hicieron pruebas para su contratación?



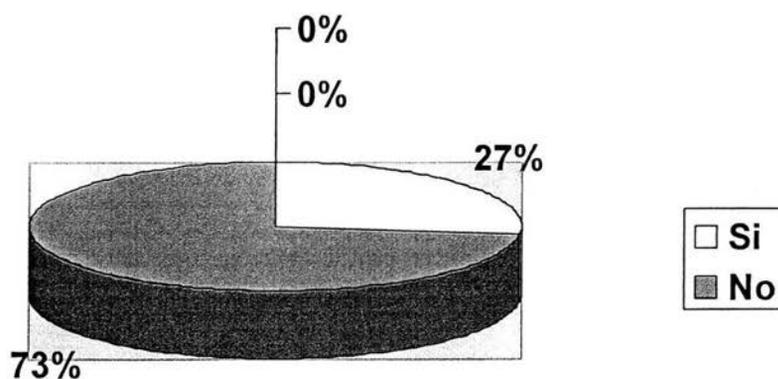
A continuación vemos que las pruebas más usuales aplicadas por la empresa antes de contratar al personal que son las siguientes.

6. ¿Qué tipo de pruebas le aplicaron?



La inducción es importante una vez contratado el personal ya que es una manera en que el empleado se sienta bien y conozca bien la empresa en esta pregunta veremos si le dieron algún tipo de inducción al empleado.

7. ¿ Le dieron algún tipo de inducción?



BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando.- Administración de recursos humanos.- Ed. Trillas.- Mexico 1999.- pp. 485

WERTHER, William B., KEITH Davis.- Administracion de Personal y Recursos Humanos.- ed. 3ª.- Ed. Mc Graw Hill.- Mexico 1996.- pp. 208

CARPIZO Rodas Carpizo, ARROYO de Rodas m.- Administración basica.- ed. 3ª.- Ed. Limusa.- Mexico, 2000.- pp. 216

CHIAVENATO Adalberto.- Administración de recursos humanos.- ed. 5ª.- Ed. Mc Graw Hill.- Colombia 2000.- pp. 274

G. Aguirre Alfredo.- Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.- Ed. Trillas.- Mexico, 1994.- pp.125

KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz.- Administración una perspectiva global.- ed. 12ª.- Ed. Mc Graw Hill.- Mexico 2003.- pp. 396

RODRIGUEZ v. Joaquin.- Administración moderna de personal.- ed. 6ª.- Ed. Thomson.- Mexico 2002.- pp.137

http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/reclutam_laboral1.htm

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVyEFpZtgFEIIDh.php#INTRO>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/index.html>

<http://sirio.deusto.es/mpoblete/fuentes.htm>