



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA MEJORAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE
UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA**

T E S I S

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

PRESENTA:

ÁNGEL CAMPOS GARCÍA

ASESOR: M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS



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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres **Ernesto y Estela** a los dos por igual , a mi madre por haberme apoyado en todo momento por tus cuidados incansables por tu alegría y tu sonrisa ante los problemas, que nos daban a mi y a mis hermanas la fortaleza que necesitábamos para seguir adelante y seguir luchando, por entregarnos por completo tu vida sin nunca pedir nada a cambio , mama gracias por tu amor y tu cariño, gracias por ser la base de esta familia.

Papa gracias por tu ejemplo a seguir, tus logros, tu trayectoria laboral , el nivel de vida y el absoluto apoyo que me diste en mi preparación, en verdad que me motiva para seguir preparándome y tener mas logros, porque aquí no solo se termina mi trayectoria académica voy a seguir preparándome.

Papa sabes que te deseo lo mejor y que lo único que quiero es que estés bien y feliz,

A mis hermanas, **Claudia y Karina** , por ser mis apoyos mas cercanos, por ayudarme en cada momento que yo lo necesitaba, gracias por su cariño.

Regina por darme a mi , a mis papas y a mis hermanas la luz y la alegría que ilumina nuestro hogar con tu presencia.

Abuelita gracias por haberme apoyado en todo momento , gracias por tu amor y cariño eres muy importante en mi vida.

Mi **Lily** también eres parte de este logro, sabes que eres y serás la niña más importante de mi vida. Feliz cumpleaños.

Lalo, Gabriel y Omar. Por ser mis hermanos del alma, por sus consejos y su apoyo y sus buenos deseos hacia mi persona.

Tío **Sebastián** por enseñarme hacer más humano y saber compartir lo mejor de mi. Gracias por tus buenos consejos

Ernesto, Estela, Claudia, Karina, Regina, Abuelita y Niña mía. Gracias por ser mi motivo de vida y saben que yo para ustedes siempre voy estar, los amo.

RECONOCIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**. Te debo a ti mis conocimientos, el respeto a la diversidad de pensamientos, costumbres y culturas, mi sabiduría y mi madurez como persona, ante ti máxima casa de estudios levanto mi puño en alto con respeto y lealtad, con orgullo soy parte de ti y eres parte de mi.

A mi asesor **M.A Carlos Matías Armas** por hoy brindarme su apoyo incondicional, por dirigirme en mi tesis con toda responsabilidad , disciplina y con todo conocimiento, por haberme apoyado en mi docencia en los momentos mas importante de mi formación y mi trayectoria académica.

A mis asesores que hoy me hacen el favor de acompañarme, a todos mis maestros que tuvieron que ver con mi formación académica

Y en especial al Ing. Jorge de la Cruz Trejo que conté con su apoyo incondicional en toda mi trayectoria académica.

ÍNDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 Administración de recursos humanos	
1.1 Los recursos humanos	1
1.2 Concepto de administración de recursos humanos	1
1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos	3
1.3.1 Objetivos sociales	3
1.3.2 Objetivos corporativos	4
1.3.3 Objetivos funcionales	4
1.3.4 Objetivos personales	5
1.4 Funciones del departamento de recursos humanos	5
1.5 Importancia de los recursos humanos	15
1.6 Características de los recursos humanos	16
CAPÍTULO 2. Proceso de reclutamiento	
2.1 Concepto de reclutamiento	18
2.2 Concepto de vacante	19
2.3 Requisición de personal	19
2.4 Descripción de puestos y elaboración del perfil psicológico	20

2.5 Fuentes de reclutamiento	21
2.5.1 Fuentes internas	21
2.5.1.1 Promoción de empleados	21
2.5.1.2 Cartera de candidatos	22
2.5.1.3 Recomendaciones de los empleados	22
2.5.1.4 Sindicatos	23
2.5.2 Fuentes Externas	24
2.5.2.1 Presentación espontánea.	24
2.5.2.2 La publicidad	24
2.5.2.3 Agencia de empleo	25
2.5.2.4 Grupo de intercambio	25
2.5.2.5 Feria de empleo	26
2.5.2.6 Portales de empleo en Internet.	26

CAPÍTULO 3. Procesos de selección

3.1 Concepto de selección	27
3.2 Preselección	28
3.3 Entrevista de selección	29
3.3.1 Etapas de la entrevista	29
3.3.1.1 Preparación	29
3.3.1.2 Apertura	30
3.3.1.3 Rapport	31
3.3.1.4 Approach	31
3.3.1.5 Empatía	31
3.3.1.6 Crear un buen clima	32
3.3.1.7 Desarrollo de la entrevista	32
3.3.1.8 Cima	32

3.3.1.9 Cierre	32
3.3.1.10 Datos generales	33
3.3.1.11 Datos escolares	33
3.3.1.12 Ocupacional	33
3.3.1.13 Concepto de si mismo	34
3.3.1.14 Metas	34
3.3.1.15 Familiar	34
3.3.1.16 Pasatiempo	35
3.3.1.17 Salud	35
3.3.2 Tipos de entrevistas	35
3.3.2.1 Entrevista dirigida	36
3.3.2.2 Entrevista no dirigida o libre	36
3.3.3 Informes de la entrevista	37
3.4 Selección	37
3.4.1 Pruebas psicológicas	37
3.4.1.1 Pruebas de inteligencia	40
3.4.1.2 Pruebas de personalidad	41
3.4.1.3 Pruebas específicas	41
3.4.1.4 Pruebas de aptitudes	42
3.5 Informe global	42
3.6 Estudio socioeconómico	43
3.7 Estudio médico	45
3.8 Decisión final	46
3.9 Contratación	46
3.10 Inducción	46

CAPÍTULO 4. Manuales administrativos

4.1 Concepto de manuales administrativos	48
------------------------------------------	----

4.2 Clasificación de los manuales administrativos e importancia	50
4.3 Por su contenido	50
4.3.1 Manual de historia.	50
4.3.2 Manual de organización	50
4.3.3 Manual de políticas	51
4.3.4 Manual de procedimientos	51
4.3.5 Manual de contenido múltiple	51
4.4 Por su función específica	51
4.4.1 Manual de producción	52
4.4.2 Manual de ventas	52
4.4.3 Manual de finanzas	52
4.4.4 Manual de contabilidad	52
4.4.5 Manual de crédito y cobranzas	52
4.4.6 Manual de personal	53
4.4.7 Manual de adiestramiento o instructivo	53
4.5 Por su ámbito de aplicación	53
4.5 .1 General	53
4.5.1.1 Manual general de organización	53
4.5.1.2 Manual general de políticas	53
4.5.1.3 Manual general de procedimientos	54
4.5.2 Específico	54
4.5.2.1 Manual específico de reclutamiento y selección	54
4.5.2.2 Manual específico de auditoria interna	54
4.5.2.3 Manual específico de políticas de personal	54
4.6 Proceso de elaboración de un manual administrativo	62
4.6.1 Recolectar información	63
4.6.2 Análisis de la información	63
4.6.3 Organización de la información	64
4.6.4 Redacción	64
4.6.5 Formato	65

4.6.6 Revisión y aprobación del manual	65
4.6.7 Distribución y control	66
4.6.8 Implantación	66
4.6.8.1 Instantáneo	66
4.6.8.2 Proyecto piloto	67
4.6.8.3 En paralelo	67
4.6.8.4 Parcial o por aproximación sucesivas	67

CAPÍTULO 5. Caso práctico de la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal para mejorar el área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada.

5.1 Introducción	70
5.2 Antecedentes	72
5.3 Proceso de reclutamiento y selección:	74
La función del administrador, las actitudes y lo que se debe evitar.	
5.4 Diagrama de flujo y procedimientos administrativos:	115
• Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento de personal, selección de personal y contratación.	
• Diagrama narrativo de los procedimientos de reclutamiento de personal, selección de personal y contratación	
5.5 Simbología y siglas utilizadas	131

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

En una empresa el recurso humano juega un papel valioso por lo tanto su administración es primordial para cualquier entidad. En la administración es importante la participación del personal y el empleo de distintas técnicas es fundamental para conseguir objetivos y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa pues contribuye al desenvolvimiento de la misma.

Una de estas técnicas es representada por los manuales administrativos; documentos que permiten llevar a cabo actividades necesarias en forma sistemática para el buen funcionamiento y logros de los objetivos de la empresa.

El departamento de recursos humanos tiene la finalidad de atraer candidatos a la espera de una opción y a través del proceso de reclutamiento y selección de personal ir escogiendo a los aspirantes que tengan los requerimientos necesarios para cubrir un puesto en particular.

Las pruebas psicológicas tienen un papel fundamental en el proceso de selección y reclutamiento de personal pues contribuyen para tener un amplio conocimiento de los aspirantes a ingresar a la empresa, las aptitudes los conocimientos e intereses pueden ser determinados de

alguna manera y así compararlos con la especificaciones del puesto a desempeñar.

No es posible de simple vista determinar el grado de inteligencia las aptitudes los conocimientos e intereses de una persona, una valiosa herramienta para determinar el perfil de cada persona son las pruebas psicológicas, que hoy en día es muy importante en la selección de personal.

Es importante contar con un programa de pruebas psicológicas, y más cuando se trata de una organización de servicios, cuya misión consiste es resguardar y vigilar la seguridad de la población.

El objetivo del manual de reclutamiento y selección de personal sentara las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización.

Capítulo 1. Administración de recursos humanos

1.1 Los recursos humanos

De acuerdo a Fernández Arena, José Antonio expresa lo siguiente:

“Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones”

1.2 Concepto de administración de recursos humanos

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto expresa lo siguiente:

El concepto de los recursos humanos.”Son la suma de los recursos vivos e inteligentes, esto es, todas las personas que trabajan en la empresa y transforman los insumos en productos o servicios.”

La administración siempre está presente en cualquier organización, el éxito y logro de objetivos organizacionales siempre son el reflejo de una buena administración de todos y cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa, por esa razón juega el papel más importante en una entidad.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Dice que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, en beneficio del individuo, de la propia organización y el país en general.

De acuerdo a Reyes Ponce, Agustín expresa lo siguiente:

“Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa.”

Es importante mencionar que los métodos de administración utilizados para el logro de objetivos siempre van a ser diferentes, puesto que es totalmente diferente administrar recursos humanos que administrar dinero o cualquier otro tipo de recurso en una empresa. Por esta razón la administración de recursos humanos se vuelve un poco compleja, la función principal es:

Se puede concluir que la administración de los recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y el mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización.

El departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad primordial de desarrollar un plan que contribuya con la empresa a cumplir con los objetivos de la empresa de la administración de recursos humanos a través de la correcta toma de decisiones.

1.3 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos de la administración de recursos humanos siempre van a estar enfocados al objetivo principal de cada empresa, de esta manera es normal que cada entidad tenga propósito diferente, sin embargo de manera muy general la administración de recursos humanos tienen objetivos específicos para el personal

La administración de recursos humanos busca coordinar objetivos de la empresa con los objetivos personales a través de la integración de los mismos siempre con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos organizacionales. Además cuando realmente se trabaja en equipo es mucho más fácil obtener los resultados que se quiere, sin embargo en cada equipo de trabajo siempre tiene que existir un guía en quien recae la responsabilidad de dar resultados con su grupo de trabajo. En el caso del departamento de recursos humanos dicha responsabilidad la tiene el director o gerente de área.

De acuerdo a Werther, William expresa lo siguiente:

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

1.3.1 Objetivos sociales

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en los principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

Actividades de apoyo:

- ✚ Cumplimiento de las leyes
- ✚ Servicios que presta la organización
- ✚ Relaciones obrero-patronales

1.3.2 Objetivos corporativos

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es 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.

Actividades de apoyo:

- ✚ Planeación de los recursos humanos
- ✚ Selección de personal
- ✚ Capacitación desarrollo
- ✚ Evaluación del desempeño
- ✚ Ubicación

1.3.3 Objetivo 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 exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Actividades de apoyo:

- ✚ Valuación inicial
- ✚ Ubicación
- ✚ Evaluación del desempeño

1.3.4 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 coincidan 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.

Actividades de apoyo:

- ✚ Capacitación y desarrollo
- ✚ Evaluación
- ✚ Ubicación
- ✚ Promociones y ascensos

1.4 Funciones del departamento de recursos humanos

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponden al departamento de recursos humanos o personal.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“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.”

En la administración de empresa el elemento que da vida y optimiza recursos para dar resultados es el ser humano; de esta manera se convierte en pieza fundamental para el logro de objetivos organizacionales, detectarlo y conservarlo no es tarea sencilla sin embargo existe una serie de actividades llevadas a cabo por el departamento de personal que contribuyen de manera significativa al lograr dicho resultado.

1. **Funciones de admisión y empleo**, lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Subfunciones. (Objetivos)

- a) **Reclutamiento.** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- b) **Selección.** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- c) **Contratación.** Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo:

Art. 20 "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo de personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquier que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Art. 404 "Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una determinada rama de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional

- d) **Inducción.** Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

- e) **Integración, promoción y transferencia.** Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades y buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que permitan la mejor posición para su desarrollo.

- f) **Vencimiento de contratos de trabajo.** Llegado al caso de término de contrato, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la ley.
2. **Función de administración de salarios.** Lograr que todos los trabajadores sean justo y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional de trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto

Subfunciones(Objetivos)

- 1. **Asignación de funciones.** Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- 2. **Determinación de salarios.** Asignar valores monetarios a los puestos en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y puestos similares en el mercado de trabajo.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo:

Art. 82 “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.”¹⁴

Art. 83”El salario puede fijarse por unidad de tiempo, obra, comisión, precio alzado o cualquier otra forma.”¹⁵

Art. 90" Salario mínimo es la cantidad menor que debe de recibir en efectivo el trabajador."¹⁶

3. **Calificación de meritos.** Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.
 4. **Compensación suplementaria.** Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor de los objetivos.
 5. **Control de asistencia.** Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.
3. **Función de relación internas.** Lograr que tanto las relaciones establecidas entre dirección y el personal, sean satisfactorias para el trabajo y que las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Subfunciones(Objetivos)

- a) **Comunicación.** Promover los sistemas, medios y clima de apropiados para desarrollar ideas e intercambiar

información a través de toda la organización.

- b) **Contratación colectiva.** Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Art. 386 “Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado por uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las que debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El contrato de trabajo puede ser por duración determinada o indefinida y debe ser firmado por el director de área, el responsable directo y el trabajador y organización. Por esta razón el empleador y empleado siempre deben formalizar las relaciones de trabajo a través de un documento escrito.

- c) **Disciplina.** Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal de trabajo armónicas con el personal

Según la L.F.T Art. 442 “Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y

patrones en el desarrollo de los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajados en una empresa o establecimiento.

- d) **Motivación del personal.** Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- e) **Entrenamiento.** Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las formas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Art. 153-A “Todo trabajador tiene derechos a que su patrón proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.”¹¹

4. Función de servicios al personal. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Subfunciones (adjetivos)

- f) **Actividades recreativas.** Estudiar y resolver las peticiones que hagan los

trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento

- g) **Seguridad.** Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- h) **Protección y vigilancia.** Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

La Ley Federal de Trabajo señala lo siguiente:

Art. 473 “Riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su trabajo”¹⁹

Art. 474 “Accidentes de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente por ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y tiempo que se presenta”.²⁰

Art. 475 “Enfermedades de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o medio en que el trabajador presta sus servicios”.²¹

La Ley Federal de Trabajo también señala lo siguiente:

Art. 509 “En cada empresa o establecimiento se organizaran comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesariamente compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.”²²

Art. 511”Los inspectores de trabajo tienen las atribuciones y deberes especiales de:

- I) Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre prevención de los riesgos de trabajo y seguridad de vida y salud de los trabajadores;
- II) Hacer constar en las actas especiales las violaciones que descubran; y
- III) Colaborar con los trabajadores y el patrón en la difusión de las normas sobre prevención de riesgos, higiene y salubridad.”²

Art. 512-A “Con el objeto de estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas para abatir los riesgos en lo centros de trabajo, se organizará la comisión consultiva nacional de seguridad e higiene en el trabajo, integrantes por los representantes de las secretaria del trabajo y previsión social, de salubridad y asistencia y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como los que designen aquellas organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos a las que convoque

el titular de la secretaria del trabajo y previsión social, quien tendrá el carácter de presidente de la citada comisión.”²⁴

5. **Función de planeación de recursos humanos.** Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando al caso de reclutamiento y selección.

1.5 Importancia de los recursos humanos

De acuerdo a William, Werther expresa lo siguiente:

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideraran mal dirigidas, con escaso alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

De acuerdo a Terry, George Robert expresa lo siguiente:

“La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivo del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son los seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se puedan utilizar con efectividad.”

1.6 Características de los recursos humanos

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 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 2º, 4º y 5º constitucionales).

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 contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con el si perciben que esa actividad va ser provechosa en alguna forma, ya los objetivos personales, los individuales podrán 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 esta condicionada por lo anterior.

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 que prestan un servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por lo tanto han sido los menos atención y dedicación

han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo la situación empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejan también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

El total de los recursos de un país o de organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. El primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valiosa 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.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando

“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 solo es poseído por un número inferior 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 y servicio.”

Capítulo 2. Proceso de reclutamiento

2.1 Concepto de reclutamiento

Existen diversos conceptos de reclutamiento, a continuación se menciona alguna de ellas:

El origen de toda acción de reclutamiento tiene como finalidad ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de trabajo en todos los puestos y niveles, es decir, consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente aptos que cumplan con los requisitos mínimos respecto a las vacantes a cubrir.

De acuerdo a Guth Aguirre, Alfredo expresa lo siguiente:

“Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concursen en la función de selección.”

De acuerdo a Alles, Martha Alicia expresa lo siguiente:

“Es un conjunto de procedimientos orientados a identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. Como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno, Una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida puede requerir un reclutado cuando tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica o bien cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización”

2.2 Concepto de vacante

De acuerdo a Simon, Dolan expresa lo siguiente:

“Una vacante según el diccionario de la lengua española significa cargo o empleo que está sin proveer. Señala que una vacante se origina cuando surge la decisión de que necesita un empleado.”

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Menciona que una vacante es la disponibilidad de una tarea que realizar o puesto a desempeñar, que pueda ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.”

2.3 Requisición de personal

Una vez que surge la vacante se tiene que comunicar al departamento de reclutamiento y selección, por medio de un formato denominado requisición de personal en el cual especificarán todas las características del puesto, este formato es diseñado muchas veces por el mismo departamento de reclutamiento y selección así que algunos datos cambian de acuerdo con cada empresa.

De acuerdo a Zepeda Herrera, Fernando expresa lo siguiente:

“ Indica que la requisición de personal es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante ya que permite controlar el número de vacantes que se encuentren en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.”

Una vez revisado todos los datos contenidos en la requisición de personal se elabora un perfil psicológico además de la descripción del puesto.

2.4 Descripción de puestos y elaboración del perfil psicológico

De acuerdo a Simon, Dolan expresa lo siguiente:

“La descripción del puesto y la elaboración del perfil psicológico deba hacerse previo a cualquier actividad de reclutamiento, pues son filtros que nos ayudarán a realizar un mejor reclutamiento y una mejor selección de personal.”

Para realizarlos el reclutador se debe de apoyar en la información de la requisición de personal pues ahí se especifican las características del puesto y del candidato.

Básicamente la descripción del puesto son las actividades que se tienen que desempeñar, así como los conocimientos que se tienen que tener y la experiencia mínima para desempeñar el puesto.

El perfil del puesto se elaborará con base a las exigencias o características del puesto, por ejemplo: La edad, sexo, educación, experiencia, idioma, tipo de personalidad.

De acuerdo a Zepeda Herrera , Fernando expresa lo siguiente:

“El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiera dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que deba de alcanzar.”

2.5 Fuentes de reclutamiento

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Las fuentes de reclutamiento se define como los lugares donde podré encontrar al personal idóneo para ocupar una vacante.”

De acuerdo a Chiavenato, Idalberto expresa lo siguiente:

“ Refiere que la primera cuestión es determinar si el perfil de candidatos que buscamos lo podemos encontrar dentro de la empresa o si han de buscarse fuera. Identificado dos grandes fuentes de reclutamiento: las internas y las externas.”

2.5.1 Fuentes Internas

2.5.1.1 Promoción de empleados

La primera fuente de reclutamiento que se deba considerar es la propia compañía. Este proceso se denomina promoción interna; pretendiendo con este sistema que cada vez que se genera una vacante se busque dentro de personal de la empresa una persona pueda cubrir con el perfil que se solicita antes de buscar personal externo. Para ello, generalmente se pegan cartabones en lugares visibles en los que se describen el nombre y las características del puesto, área que lo solicita, escolaridad,

horarios, conocimiento específicos, fecha límite de recepción de currículos o entrevistas y nombre de la persona a la que ha de dirigirse. Este sistema de reclutamiento suele ser uno de los más importantes ya que se van generando vacantes de niveles más bajos por la que su cobertura es más rápida además el hecho de que un empleado pueda ser tomado en cuenta para un traslado, ascenso o promoción suele ser altamente motivante, lo que genera mayor identificación y compromiso tendiendo a realizar sus actividades con mayor agrado.

2.5.1.2 Cartera de candidatos

Se trata de consultar el conjunto de solicitudes y currículos de los candidatos que con anterioridad hayan acudido a la empresa y que en determinado momento se haya limitado el puesto, por consecuencia no pudo ser admitido, pero que en otra circunstancia no pueda ser útil, esta cartera cada cierto periodo de tiempo es renovada.

2.5.1.3 Recomendaciones de los empleados

Este tipo de reclutamiento consiste en solicitar a los actuales trabajadores que nos conecte con personas que ellos conozcan; sin embargo al recurrir a las recomendaciones se hace necesario utilizar un buen sistema de investigación del candidato recomendado procurando que todo el proceso se realice de una manera imparcial y despersonalizada; es decir sin que intervengan las personas que lo recomiendan, esto con el objetivo de no caer en la práctica del compadrazgo o dando sólo preferencia o dando sólo preferencia a los parientes. Si se cumple con esta condición éste método puede ser una de las mejores fuentes para reclutar personal en las empresas.

2.5.1.4 Sindicatos

Suele constituir la principal fuente de reclutamiento para la empresa donde existe.

De acuerdo con el artículo 132 de la Ley Federal Trabajo, la requisición al sindicato deberá comprender

- ✚ Los requisitos que debe reunir el candidato.
- ✚ La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deberá cubrir la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que le trabajador se sindicalice
- ✚ La determinación de que el sindicato presentará dos o más sindicatos, para poder seleccionar entre ellos.
- ✚ El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aun de que termine el periodo de prueba) y presentar otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización.
- ✚ De ser posible, que el sindicato conozca los trámites de selección (pruebas, entrevistas).

2.5.2 Fuentes Externas

Las fuentes externas de reclutamiento, comparadas con las internas podemos decir que cuantitativamente son más numerosas, cualitativamente son más inciertas lo que hace aconsejable que su utilización sea complementaria.

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otra empresa.

Entre los métodos más frecuentes utilizados en el reclutamiento externo encontramos los siguientes:

2.5.2.1 Presentación espontánea

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Este tipo de reclutamiento hace referencia a las solicitudes presentadas o enviadas por personas que se dirigen espontáneamente a la empresa, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa. La irregularidad con que se reciben estas ofertas, la variedad de solicitudes, en el que no coincida la oferta con la necesidad que en ese momento tiene la empresa, hace conveniente la clasificación y orientación de las misma para no desaprovechar un potencial importante de reclutamiento”

2.5.2.2 La publicidad

Constituye el medio de reclutamiento más frecuentemente utilizado y el de mayor rentabilidad, ha habido un incremento tal que diversos medios de prensa dedican secciones especializadas para su inserción.

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Es muy conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos necesarios en el candidato para el puesto de que se trate , hacer una breve descripción del puesto vacante, así como del sueldo y presentaciones que ofrecen; con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas. Detalles como la edad, el estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos que comúnmente suele integrar un perfil de puesto y del candidato. Así mismo, debe detallarse con toda claridad a qué horas, con quién y en qué lugar deben acudir los posibles candidatos a la entrevista y si se prefiere que hagan por teléfono.”

2.5.2.3 Agencia de empleo

Las agencia de colocación disponen de un bagaje muy amplio de personas que desean encontrar trabajo, estas a petición de la empresa puede someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo a consideración de la empresa, junto con los resultados de las pruebas a las que fue sometido. Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas: La empresa cliente se mantiene en el anonimato, se amplía la zona de reclutamiento, se ahorra tiempo y personal; si bien tiene como inconveniente que los servicios son costosos

2.5.2.4 Grupo de intercambio

Este tipo de reclutamiento se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe previamente un convenio. Generalmente se reúnen una vez al mes, un grupo de 15 a 20 empresas, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese período pidiendo ayuda a las demás para la cobertura de sus vacantes.

En la junta se determina que empresa puede recomendar, sugerir o simplemente enviar personas que no pudieron ocupar por políticas de

edad, parentesco con actuales trabajadores, etc.; o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

2.5.2.5 FERIA DE EMPLEO

Este tipo de eventos son organizados por los diferentes municipios y delegaciones; los cuales ya cuenta con una fecha específica en la que invitan algunas empresas para que recluten personas. Normalmente se instalan un módulo representativo de la empresa; ahí se exponen el tipo de vacantes a cubrir, a las personas interesadas en tales vacantes, se les invita a llenar una solicitud o a dejar su currículum; notificándoles que posteriormente se podrán en contacto con ellos. En algunas ocasiones se les realiza una entrevista corta a aquellos candidatos que cubran con los requisitos mínimos del puesto.

2.5.2.6 PORTALES DE EMPLEO EN INTERNET

Estas páginas de Internet ofrecen sus servicios a todo el público, tanto a empresa como a personas en busca de trabajo. El servicio que les ofrecen a las empresa es publicar su oferta de trabajo y recibir vía mail el currículum de los postulantes a la vacante. Resulta una fuente de reclutamiento efectiva pues llega a millones de personas. Además la empresa puede decidir si quiere guardar su anonimato o darse a conocer al público al igual que sus vacantes. Algunos portales son gratuitos para las empresas y en otros se cobran mensualidad.

Para el público este servicio es gratuito, tiene la oportunidad de mandar su currículum o el mismo portal da la opción de llenar una solicitud con los datos esenciales. Las personas se postulan por la vacante que más llene sus expectativas y envía su solicitud electrónica, hasta recibir una respuesta vía telefónica o por vía e- mail.

Capítulo 3. Proceso de selección

3.1 Concepto de selección

Una vez realizada la preselección de candidatos se inicia la selección, entendida como proceso mediante el cual se elige en forma más objetiva a la persona que entre varios sujetos resulta ser el más apto por sus características y conocimientos para satisfacer los requerimientos de un puesto y de la organización.

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Así, la selección pasa a ser configurada como un proceso de comparación y decisión que consta de una serie de pasos definidos y ordenados cronológicamente y que solo al fin de ellos se podrán obtener los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.”

De acuerdo a Rodellar Lisa , Adolfo expresa lo siguiente:

“La selección del personal más apto para cada puesto de trabajo es un deseo común de todos los mandos directos y de la línea de supervisión, porque es muy importante disponer de personal físicamente apto y profesionalmente preparado. Son estas dos condiciones indispensables para una buena gestión de los equipos de trabajo.”

De aquí surge lo que se conoce como reclutamiento y la selección de personal (los cuales se pueden considerar como dos fases de un mismo paso); sin embargo, para los efectos de este reporte podemos decir que es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerquen a los requisitos demandantes por el puesto a cubrir.

3.2 Preselección

Una vez terminada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número apropiado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llenar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener ya sea en el currículum, solicitud de empleo o carta de presentación.

Se podría decir que la preselección es como nuestro filtro para poder “seleccionar” a aquellos que más se acerquen al perfil buscado. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplen las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrán que cumplir las personas que finalmente contratemos serán, por lo general, más amplias.

Durante esta etapa podemos verificar los criterios preselección, si están correctos o si los podemos mejorar antes de pasar a la siguiente etapa, pues se puede correr el riesgo de hacer una mala selección y rechazar candidatos potencialmente adecuados.

Una vez terminada la preselección ya contamos con nuestros candidatos que más se acercaron al perfil de la vacante y que pasarán a la siguiente etapa: La entrevista.

3.3 Entrevista de selección

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“La entrevista es una estructura de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes”

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.”

De acuerdo a Riesgo, Luis expresa lo siguiente:

“Señala que la entrevista es el momento adecuado para conocer al candidato, sus opiniones, creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc”.

La entrevista aporta datos sumamente importantes a la vez que permite informar al aspirante sobre la organización y normas de la empresa, los deberes de los empleados, las características del puesto de trabajo, etc.

3.3.1 Etapas de la entrevista

3.3.1.1 Preparación

Antes de comenzar la entrevista debemos de prepararla de alguna manera. Debe de ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista y poder captar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

Podemos antes de iniciar la entrevista revisar el currículum o solicitud del candidato si es que contamos con el. En esta revisión podemos ir haciendo anotaciones o claves de la información adicional al currículum o solicitud, aclarando que cada empresa cuenta con sus propios criterios, por ejemplo:

Del lado derecho superior del currículum:

- ✚ Fecha: (nos servirá para archivar el currículum o solicitud por fecha, pues esta es renovada por periodo de tiempo)
- ✚ Puesto: (cual es la vacante que le interesa)
- ✚ Fuente: (fuente de reclutamiento por la que se enteró del puesto de trabajo)
- ✚ DTC (disponibilidad de tiempo completo)
- ✚ DI: (disponibilidad inmediata)
- ✚ DV(disponibilidad para viajar)
- ✚ DCR: (disponibilidad para cambiar de residencia)
- ✚ S: (sueldo requerido)
- ✚ % Ingles: porcentaje del idioma
- ✚ Áreas de interés

3.3.1.2 Apertura

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Señala que la apertura es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.”

Pues no se debe olvidar que somos la imagen de la empresa y el primer contacto que tiene el candidato con la organización es a través de nosotros y del ambiente que hemos creado.

3.3.1.3 Rapport

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Señala que el termino rapport significa” concordancia”,”simpatía”, y tiene como objetivo disminuir las tensiones del candidato. En otras palabras el rapport es romper el hielo.”

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

Menciona que como parte del rapport existen dos aspectos:

3.3.1.4 Approach

Es el establecimiento de la distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. También se puede marcar cierta distancia con el tuteo o, por lo contrario, hablar de usted. También el mobiliario debe de estar dispuesto estratégicamente, según los objetivos de la entrevista. Por ejemplo para una entrevista más formal es más aconsejable que el candidato se siente a un lado del entrevistador, ya que la disposición lateral implica cordialidad.

3.3.1.5 Empatía

Empatía es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor. Como muchas veces se dice estar en los zapatos del otro.

3.3.1.6 Crear un buen clima

Aquí hay que evitar que el candidato sufra algún tipo de distracción, procurando que se sienta en un ambiente cálido, tranquilo y relajado ya que esto lo ayudará a dar lo mejor de sí. Tenemos que procurar eliminar todo aquello que provoque distracción en el candidato como pedirle que antes de iniciar la entrevista desactive su teléfono celular, así como evitar que suenen los teléfonos de la oficina, mantener apagado el monitor de la computadora, evitar interrupciones de personas que entren y salgan, etc.

3.3.1.7 Desarrollo de la entrevista

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Nos menciona que es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad principalmente.”

3.3.1.8 Cima

En esta etapa se obtiene información básicamente cualitativa y por lo tanto, más significativa, en este momento la intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador, aquí es conveniente investigar el área, el concepto de sí mismo y metas.

3.3.1.9 Cierre

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Aquí el entrevistador debe de anunciar en el momento que lo considere oportuno que la entrevista está a punto de culminar. Se le puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene

alguna duda que desea aclarar. Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al candidato que la entrevista valió la pena.”

3.3.1.10 Datos generales

Son todos aquellos datos generales del candidato, como: Nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Las preguntas iniciales sirven para crear una idea general de la persona que se está entrevistando.

3.3.1.11 Datos escolares

Estos datos, nos darán un panorama del potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. Asimismo, nos permite determinar que la calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Además al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

3.3.1.12 Ocupacional

Esta área es muy valiosa ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida, Entre los datos mencionados se encuentran: Nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación, etc.

3.3.1.13 Concepto de si mismo

Esta área es muy importante ya que nos permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato: ¿Se autoevalúa?, ¿Se sobrevalora? Se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

3.3.1.14 Metas

Aquí podemos obtener información significativa, pues nos dará una visión de cómo intenta proyectarse hacia el futuro, nuestro candidato. Se le cuestiona en tres niveles: A corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

3.3.1.15 Familiar

En esta área se examina el núcleo social de origen: La familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudio, ocupación, etc.

Por otra parte, en el caso de que el candidato sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: Esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es de suma importancia conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

3.3.1.16 Pasatiempo

Esta área tiene como finalidad conocer como el candidato hace uso de su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.

3.3.1.17 Salud

Se hace una exploración sobre las enfermedades que ha padecido, si padecen en su familia.

Primero se investiga qué enfermedades ha padecido y en qué etapa, si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.). o si han dejado alguna secuela.

Segundo, se investiga las enfermedades vigentes, es decir las que se tiene en actualidad y son fácilmente verificables por medio de un examen médico.

Es punto es importante pues puede ser un condicionante de ingreso a la empresa, es decir que el candidato podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

3.3.2 Tipos de entrevistas

Actualmente se conocen diferentes términos para designar los diferentes tipos de entrevista que existen, esencialmente todos expresa. A continuación se menciona la siguiente clasificación:

- 🚦 Entrevista dirigida
- 🚦 Entrevista libre o no dirigida.

3.3.2.1 Entrevista dirigida

Aquí el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo o currículum vitae, Aquí el entrevistador toma una mayor actuación o desempeña una mayor actividad.

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“ Menciona que este tipo de entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto tiempo; además, sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.”

3.3.2.2 Entrevista no dirigida o libre

Aquí el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, en otras palabras no hay un camino preestablecido. Aquí el candidato es el que toma la parte más activa, ya que es el entrevistador quien formula preguntas abiertas, con el objetivo de señalar sólo el área que interesa tratar permitiendo al candidato tomar la iniciativa para que hable de ella de forma que desee.

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Menciona que el entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el candidato ante las preguntas que se formulan.”

Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos,

etc. Así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales.

3.3.3 Informes de la entrevista.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Señala que es el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.”

3.4 Selección

Una vez definido el colectivo de candidatos, se inicia la evaluación con las distintas pruebas que habrá de determinar dicha adecuación.

3.4.1 Pruebas psicológicas

Por otra parte, pretender abarcar el mundo interior de una persona con la entrevista es utópico, pues es posible que algunas personas no deseen abordar temas que se refieren a su ámbito privado o bien no sepan expresar con la suficiente claridad sus propios sentimientos, actitudes, opiniones, percepciones, etc.

En un intento de superar estas dificultades los psicólogos suelen usar las pruebas psicológicas.

Así pues, una prueba psicológica es un instrumento objetivo y estandarizado, que ha sido diseñado para medir de forma indirecta determinados aspectos del comportamiento que difieren de unas personas a otras a otras y que no se pueden observar directamente, tales como características de personalidad, aptitudes, habilidades,

conocimientos, intereses, estados de ánimo y otros aspectos similares. En este sentido, el empleo de las pruebas psicológicas en las organizaciones cumple un doble objetivo: por parte, diagnosticar la calidad, grado o cuantía de alguno de esos factores en las personas, al compararlos con una muestra seleccionada para realizar la prueba y, por otra, predecir sus comportamientos futuros a partir de las puntuaciones obtenidas en la prueba. Para que lo anterior sea posible es necesario que las pruebas reúnan tres requisitos básicos: confiabilidad, validez y uniformidad en cuanto a los procedimientos de aplicación (fundamentalmente instrucciones de cumplimiento y condiciones ambientales) y en cuanto a la puntuación de la prueba

Una de las pruebas que mayor uso tienen son las de lápiz y papel, en estas, el sujeto recibe un modernillo o folleto que contiene las preguntas y una hoja donde marca sus respuestas. Generalmente la calificación se hace manualmente y cuando se examina a un número grande de personal dicha tarea resulta muy tardada, es por ello, que dichas pruebas, están siendo desplazadas por aquellas que se aplican por medio de un video y se califican con la ayuda de una computadora, estas pruebas son proporcionadas en su mayoría por consultorías norteamericanas y brindar la ventaja de evaluar a grandes cantidades de candidatos de cualquier nivel en poco tiempo y menos dinero, además de que pueden aplicarse por cualquier persona que no necesariamente este relacionada con el área de recursos humanos.

De acuerdo a lo anterior, destaca de manera general, que las pruebas psicológicas deben ser construidas, aplicadas e interpretadas por personal profesionales, como lo es el psicólogo y como tal, es el indicado para cuestionar los instrumentos que utiliza en su practica profesional, así mismo también deba estar al tanto de los inconvenientes que va encontrando en los mismos, esto es para hacer un mejor uso de ellos y sobre todo para aprovechar al máximo sus resultados.

Con lo anterior se pretende señalar que es muy importante tener conocimientos de la manera adecuada de elaborar los reportes psicométricos y la integración de todos los datos obtenidos en el proceso de selección de personal.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utiliza, etc., pero en verdad es que si nos proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.”

A continuación veamos como este autor clasifica estas pruebas:

- Formas de realizarlas:
 - a) Pruebas de ejecución: Aquí la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.
 - b) Papel y lápiz: La persona consta por escrito las preguntas, se hacen marcas, traza líneas o dibuja.
 - c) Orales: En estas, la persona responde, asocia una palabra con otra.

- Forma de administrarla:
 - a) Individual: La aplicación de esta prueba se tiene que realizar individualmente y en aislamiento, pues hay que tener un control en la forma como se elaboran las respuestas,

las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

b) Colectiva: La prueba en este caso no tiene que ser controlada con tanto rigor.

- Tiempo empleado en realizar:

a) Velocidad: Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las pruebas.

b) De capacidad o potencial: Estas pruebas no tienen un límite de tiempo para contestarlas, pues el número de respuestas correctas no dependen de tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

3.4.1.1 Pruebas de inteligencia

Son todas aquellas pruebas que se diseñaron para medir la inteligencia. Se ha definido como la aptitud para resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Entre pruebas de inteligencia más utilizadas en las empresas se encuentran:

- Novis (bajo presión)
- Wais
- Army beta IIR

- Terman Cerril
- Barsit
- Novis

3.4.1.2 Pruebas de personalidad:

Estas pruebas no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se basa en preguntas o situaciones a las que el candidato evaluado responderá de forma personal, no hay respuestas buenas o malas. Los rasgos más habituales que evalúan estas pruebas son: La estabilidad emocional, extroversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, auto concepto, etc.,

Entre las pruebas de personalidad que más se utilizan en las empresas se encuentran:

- Adaptación a situaciones laborales cleaver
- Bender
- 16PF
- Machover
- Luscher
- Grafología
- Zavic
- Frases incompletas FIGS

3.4.1.3 Pruebas específicas

Estas pruebas específicas están diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tiene la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, solamente las pruebas en el mercado, solamente las pruebas de mecanografía.

- Examen específico de conocimientos
- Entrevista con jefes inmediatos
- Exámenes técnicos

3.4.1.4 Pruebas de aptitudes:

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Estas pruebas se destinan a medir capacidades, es decir a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Entre las pruebas de aptitudes más habituales se encuentran:

- Aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabra)
- Aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo)
- Razonamiento mecánico
- Relaciones espaciales

3.5 El Informe global

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

De acuerdo a Richino, Susana Victoria expresa lo siguiente:

“Menciona que el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.”

Este informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en la entrevista y la evaluación con pruebas psicológicas, la información obtenida requiere ser elaborada.

Debe facilitar la lectura y la comprensión de quien lo leerá.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para él mismo, posteriormente debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por tanto sólo deberán ser leídos por personal autorizado.

3.6 Estudio socioeconómico

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por compañeros de estudio, de trabajo y jefes inmediatos.

Las áreas que se exploran en el estudio socioeconómicos son:

- a) Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes personales, pasatiempos, intereses.
- b) Antecedentes familiares: Nombre, estudio y ocupación de cada uno de los integrantes de la familia.
- c) Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento.
- d) Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso.

Hay algunos métodos que se han usado durante años para obtener este tipo de información: Verificar las referencias en persona, por correo o por teléfono.

- Personal

Es probable que la mejor manera de verificar las referencias de un aspirante es hacer una visita personal a su empleo anterior. No se recomienda esta técnica cuando se trata de verificar referencias de candidatos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos. Las desventajas que supone este método, es el hecho de que muchos de los ex jefes directos del aspirante, no dispongan del tiempo o el interés necesario para dar una entrevista al encargado de personal, el costo monetario y de tiempo que implica llevarlo a cabo.

- Teléfono

Hacer uso del teléfono es la estrategia más útil en la verificación de referencias. Resulta un método inmediato de obtener información sobre una o varias referencias; además de que es relativamente barato. Antes de realizar este tipo de verificación se debe determinar, con quien se debe establecer contacto para obtener la información, sin duda, con la persona que se debe hablar es el jefe inmediato.

3.7 Estudio médico

Una vez aceptado el candidato en la etapa del estudio socioeconómico, se procede a realizar el examen médico. Lo más frecuente es realizado al final del proceso selectivo por su alto costo. Con dicho estudio se pretende investigar si el candidato desde el punto de vista psicofísico es apto para desempeñar el puesto de trabajo. La rigidez o flexibilidad con son valorados ciertos factores va estar en función de las características del puesto de trabajo a ocupar, ya que hay trabajos que no precisan exigencias, otros, sin embargo, precisan que las personas tengan unas aptitudes físicas específicas, cierta agudeza visual y auditiva o una determinada constitución física.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“El examen médico debe ser financiado por cada organización y deberá ser llevado a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el trabajador, y los posibles agentes nocivos a los que estará expuesto. El examen comprende un interrogatorio y una exploración física, deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y rayos x para confirmar el estado de salud del candidato. Los resultados son estrictamente confidenciales y solo se comunican al área de selección.”

Es necesario rechazar a un candidato cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional de modo que se perjudique la salud o la de aquellos relacionados con él o la empresa en si.

3.8 Decisión final

De acuerdo Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Con la información obtenida en cada una de las fases anteriores del proceso de selección; es recomendable que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro trabajador, ya que sea con ellos con quienes trabajará directamente. En la mayoría de los casos, el área de reclutamiento y selección de personal desempeña un papel de asesor en dicha decisión final.”

3.9 Contratación

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

Esta etapa formaliza la aceptación de candidato como parte integral de la empresa.

3.10 Inducción

Una vez contratada la persona, le sigue un proceso de socialización a veces llamado también inducción, el cual consiste en introducir a la persona en el ambiente de la empresa proporcionándole toda la información sobre su historia, metas, objetivos, normas, políticas y procedimientos que la caracterizan; a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y los propósitos de la empresa.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinados por el tipo de empresa que se trate y las actividades que realice; sin embargo. La mayoría de los planes contiene información sobre la empresa, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., Que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.”

La cantidad y complejidad de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, será variable de empresa a empresa, así como de puesto a puesto; ya que no podemos pensar que una empresa pequeña aspire a realizar este proceso en forma tan rigurosa como una empresa grande; debido principalmente a los costos y recursos requerido para ello.

El reclutamiento y selección de personal, requiere que aquel que lo realice cuente con cierta habilidad para lograr la acertada decisión de quien es aceptado y quien no. Implica una gran responsabilidad colocar a la persona adecuada en el puesto de trabajo que más convenga a sus características personales y que al mismo tiempo permita un desarrollo personal y productivo en la empresa.

Capítulo 4. Manuales administrativos

4.1 Concepto de manuales administrativos.

Existen diferentes conceptos acerca de un manual administrativo y entre los cuales puedo mencionar los siguientes:

De acuerdo a Terry, Gorge Robert expresa lo siguiente:

Un registro inscrito de información instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

De acuerdo a Duhalt Kraus, Miguel un manual es:

Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización , política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para mejor ejecución del trabajo.

Un manual es un expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos de personal operativo

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse por primera vez durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque ya existían publicaciones sobre la manera de operar de una organismo, por ejemplo: circulares, memorándums, etc. Sin embargo la necesidad de capacitación de personal durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados y de ésta manera los manuales administrativos han servido para llevar el control tanto de personal de una organización como de las políticas, funciones, procedimientos, etc. Inicialmente los manuales administrativos contaban con defectos técnicos, pero a través, pero a

través del tiempo se han vuelto de mucha más claros, concisos y prácticos de la misma manera se han ido aplicado a distintos departamentos de las empresas (producción, ventas, finanzas, etc).

Hay distintos tipos de manuales administrativos y de manera muy general buscan los siguientes objetivos

- Instruir al personal(sobre funciones, políticas, procedimientos, etc.).
- Establecer funciones precisas en cada área administrativa de un organismo social.
- Ser un medio para la ejecución adecuada de actividades asignadas al personal.
- Contribuir como medio de integración y orientación del personal de nuevo ingreso.
- Aportar información para la planeación e implantación de ideas nuevas para la administración.

4.2 Clasificación de los manuales administrativos e importancia

Hay diferentes formas para clasificar los manuales administrativos, el tipo de manual es determinado en base al propósito que se pretende lograr en cada uno.

Las siguientes clasificaciones de manuales tomado como base el siguiente criterio: por su contenido, por su función específica y por su ámbito de aplicación(general o específico)

4.3. Por su contenido

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

4.3.1 Manual de historia

Informa sobre la historia de un organismo(su inicio, crecimiento, logros, desarrollo y su opinión actual), busca el trabajador tenga una visión acerca del organismo para que lo comprenda mejor y se siente más motivado al sentirse parte de la empresa.

4.3.2 Manual de organización

Tiene como objetivo exponer en forma detallada la estructura de la organización a través de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos.

4.3.3 Manual de políticas

Describe en forma detallada los lineamientos a seguir para lograr los objetivos, contribuye para agilizar el proceso de toma de decisiones y a suministrar lineamientos a niveles intermedios.

4.3.4 Manual de procedimientos

Muestra los pasos administrativos a través de los cuales se canalizan las actividades operativas de un organismo explicado al personal como hacer las cosas, representa una herramienta muy valiosa para el personal de nuevo ingreso porque al utilizar éste tipo de manual el personal se siente con mayor confianza para realizar sus actividades.

4.3.5 Manual de contenido múltiple

Se elaboran cuando hay poco volumen de actividades, personal o estructura de la organización, en ellos se pueden combinar dos categorías (políticas y procedimiento) separando ambos conceptos.

4.4 Por su función específica

Manuales de acuerdo a esta categoría pueden ser elaborados en base a funciones operacionales:

4.4.1 Manual de producción

Señala las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación control de la producción(control de la producción, inspección, ingeniería industrial).

4.4.2 Manual de ventas

Señala aspectos esenciales de trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles).

4.4.3 Manual de finanzas

Determinar responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, especifica funciones a todo el personal de una empresa que tenga que ver con manejo de dinero o suministro de información financiera.

4.4.4 Manual de contabilidad

Señala aquellos principios y técnicas relacionados con todo el personal del área de contabilidad, contiene aspectos como: descripción del sistema contable, operaciones internas de personal, manejo de registros, entre otros.

4.4.5 Manual de crédito y cobranzas

Informa sobre las actividades que contemplan operaciones de control en crédito y cobranza

4.4.6 Manual de personal

Comunica actividades y políticas de la dirección en lo que se refiere de personal. Estos manuales pueden contener información como reclutamiento, selección, administración de personal, políticas de personal, presentación, capacitación, etc.

4.4.7 Manual de adiestramiento o instructivo

Su principal función es explicar funciones, procesos y rutinas de un puesto en particular. La base para la elaboración de este tipo de manuales se sustenta en que el trabajador no sabe nada o sabe muy poco acerca de los temas que en él se explican

4.5 Por su ámbito de aplicación

Esta compuesta por dos funciones, la general y el específico

4.5.1 General

La función general atiende a estos tres manuales :

4.5.1.1 Manual general de organización

Es producto de la planeación organizacional e incluye a todo el organismo, su principal función es describir la organización formal así como definir su estructura.

4.5.1.2 Manual general de políticas

Establecer políticas generales además de expresar los deseos y actitud de la dirección en toda empresa

4.5.1.3 Manual general de procedimiento

Establece los procedimientos de todas las áreas departamentales que conforman a una determinada empresa

4.5.2 Específico

Es el área de actividad, del que se trata el manual. Así puede haber manuales de:

4.5.2.1 Manual específico de reclutamiento y selección

Su función es establecer específicamente funciones respecto al reclutamiento y selección de personal de una empresa.

4.5.2.2 Manual específico de auditoria interna

Aplica instrucciones en cuanto a la auditoria interna.

4.5.2.3 .Manual específico de políticas de personal

Define políticas respecto al personal (contratación, permiso, promociones, etc.).

De acuerdo a lo anterior es fácil observar que la clasificación de un manual administrativo siempre va en función del objetivo que se busca conseguir, de los de mayor utilidad son los siguientes:

- **Manual de organización**

Objetivos: El manual de organización es un documento oficial cuya finalidad es describir la estructura de las funciones y departamentos de una organización sus principales objetivos a cumplir son los siguientes.

- a) Dar una visión general de la organización
- b) Precisar funciones así como evitar la repetición de funciones.
- c) Facilitar reclutamiento y selección de personal.
- d) Orientar al personal de nuevo ingreso, así como aprovechar los recursos humanos y materiales.

Importancia. La importancia de esta categoría de manual radica en que ayuda a la administrador a organizar, delegar, supervisar y estimular, aterrizado todo esto en el plan de organización expresado en un organigrama por lo tanto este manual es producto final tangible de la planeación organizacional. Cuando no se dispone de un manual de organización o cuando éste no ésta actualizado es muy lógico que la planeación no se realizo de manera sistemática.

El contenido de un manual de organización va a variar dependiendo de la cantidad y tipo de material que se pretende establecer y por lo tanto existen variantes que se pueden presentar para manuales más específicos.

- **Manual de procedimientos**

Dentro de la administración cuando se realizan procedimientos adecuados a cada operación de una empresa se contribuye de manera significativa e reducir costos. Un procedimiento debe ser de manera uniforme, es decir llevar un solo criterio de aplicación enfocado a satisfacer un mismo objetivo lo que permitirá evitar tareas con gran desperdicio de tiempo de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficinas. La herramienta administrativa que va a permitir realizar dicha tarea es el manual de procedimientos el cual es el instrumento con información en forma metódica que señala los pasos y operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una unidad administrativa.

Objetivos: Los manuales de procedimientos son considerados como instrumentos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo que pretenden cumplir los siguientes objetivos

- a) Dar una visión integral de cómo opera una organización.
- b) Precisar la secuencia correcta de procedimientos así como la responsabilidad de personal en cada área.
- c) Realizar una descripción gráfica de las operaciones.
- d) Ser un medio de integración para el personal de nuevo ingreso y provocar el aprovechamiento de recursos humanos y materiales.

Importancia. Un manual de procedimientos es importante para la administración de una empresa porque en él se señala la secuencia cronológica de las operaciones y actividades señalando quién, como, cuando, donde y para que ha de realizarse.

Contenido. El contenido básico de un manual de procedimientos se refiere únicamente a elementos necesarios para el cumplimiento de objetivos y el mantenimiento de controles. Una unidad relativamente escasa de información ayuda en forma satisfactoria a operaciones y los procedimientos en una empresa pequeña, sin embargo a medida a que éste crece lógicamente el volumen de un manual aumenta volviéndose un más complejo.

- **Manual de políticas**

Objetivos: Para que se cumple con mayor precisión los procedimientos es necesario establecer en forma explícita políticas o criterios generales que permiten realizar a todos los elementos participantes los procedimientos realizado sus actividades sin tener que consultar a los niveles jerárquicos superiores. Por tal razón un manual de políticas va a contribuir en esta tarea teniendo como objetivos principales los siguientes:

- a) Dar una visión general de la organización para una mejor administración.
- b) Precisar criterios generales para llevar a cabo funciones en cada área administrativa orientado a todo el personal.
- c) Proponer criterios lineamientos que contribuyan a agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser base para una constante y efectiva revisión administrativa permitiendo controles.

Importancia. Un manual de políticas tiene un gran importancia en los organismos sociales porque en dicho manual se establecen las bases administrativas de cada grupo social, son un antecedentes que sustentan el por qué las actividades se hacen de determinada manera. En síntesis la importancia de un manual de políticas radica en que representa un recurso técnico que ayuda a orientar al personal y a establecer políticas,

procedimientos o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos mostrando al empleado como puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa. El manual de políticas se relaciona básicamente con todos los demás manuales y por lo tanto puede influir sobre ellos.

Contenido. Es considerado que una regla de los manuales es que debe contener los apartados indispensables para cumplir con los objetivos planteados y mantener controles estrechos, por esta razón un manual de políticas debe tener por características principal: sencillez y profundidad, es decir debe de contener solo los aspectos necesarios para guiar al personal hacia los objetivos de cada empresa. No se puede establecer una estructura única para la elaboración de manuales de políticas, sin embargo la experiencia y práctica proporcionan bases que permiten proponer un tipo de contenido general que deben de incluir los manuales de políticas.

- **Manual por función específica**

Objetivos: Este tipo de manuales representan un recurso que orienta a los empleados a través de instrucciones y responsabilidades definidas, además que proporciona soluciones rápidas a malos entendidos mostrando al empleado como puede contribuir al logro de los objetivos. También estos manuales pueden ser específicos de reclutamiento y selección, políticas, crédito y cobranzas, finanzas. Personal, etc. Todo va depender del área y función específica que se pretenda mejorar. De manera muy general puedo mencionar que sus principales objetivos son los siguientes

- a) Dar a conocer una visión de conjunto de un área específica para una correcta administración.
- b) Establecer instrucciones precisas para llevar a cabo actividades que se tienen que realizar en un área específica.
- c) Establecer responsabilidades para un área específica.
- d) Ser base para una retroalimentación y control administrativo.

Importancia: La importancia de las funciones operacionales (producción, finanzas, administración, compras, etc.) se da principalmente por la naturaleza del organismo social de que se trate, por ejemplo si se trata de una empresa de comercio la función de compras es más importante que en una empresa de producción, sin embargo para una empresa pública de transporte la función de compras sería más importante. Concretamente los manuales por función específica son importantes porque a medida que crece una organización sus funciones va aumentando y por lo tanto aumenta la necesidad de disponer de manuales por función específica para continuar operando de manera efectiva.

Contenido: El contenido de estos manuales va a ser concretamente por la función que traten y giro de la empresa.

- **Manual de reclutamiento y selección**

Este tipo de manual como su nombre lo dice se enfoca a la aplicación específica de reclutamiento y selección de personal, considero necesaria su elaboración en todo tipo de empresas sobre todas aquellas en las que el número de empleados rebasa la cantidad de cien. Teóricamente este tipo de manuales son dirigidos principalmente a tres clases de usuarios.

- a) Personal en general: Da a conocer las políticas de reclutamiento y selección.
- b) Supervisores: Comunica las actividades y políticas respecto a la forma en que el personal será integrado a la organización.
- c) Departamento de recursos humanos: En este caso es dirigido al departamento de personal, como reclutamiento y selección, análisis y evaluación de puestos, calificación de meritos, etc.

El primer paso para la preparación de este manual es determinar, ¿qué es lo que se quiere logra?, es decir; ¿cuál es el objetivo que el organismo pretende alcanzar al crear este manual. Si lo anterior no está determinado desde luego no tiene ningún caso crear un manual de este tipo debido a que no existen las bases suficientes para ello.

Su contenido: El contenido de un manual específico de reclutamiento y selección varía de acuerdo con el tipo y la calidad de material que se desea detalladas de escoger al personal. A continuación de manera general y uniforme muestro las siguientes secciones que deba de contener un manual de reclutamiento y selección.

1.- Identificación

2.-Índice

3.-Introducción

- a) Objetivos del manual
- b) Ámbito de aplicación
- c) Autorización
- d) Como usar el manual

4.-Políticas

- a) De requisición
- b) De reclutamiento
- c) De selección

5.-Procedimientos de reclutamiento

6.-Procedimiento de selección

- a) Formatos

A continuación se explica un poco más detalle los anteriores puntos:

1.- Identificación: Se indican los siguiente datos:

- a) Nombre de la empresa u organismo
- b) Título y extensión del manual específico
- c) Lugar y fecha de publicación
- d) Numero de revisión y unidad orgánica responsable

2.- Índice: Se realiza una lista de todos los aparatos que contiene el documento, es un esquema general de contenido del manual.

3.- Introducción es una explicación al usuario sobre lo que es el documento, se incluye objetivos principales que se pretende cumplir con el manual, personas a quienes van dirigidos, como se utilizará, así como los periodos en que se realizarán las revisiones y actualizaciones.

4.- Políticas: Aquí se muestran los criterios a seguir por los usuarios para la toma de decisiones y logro de objetivos, por ejemplo:

- a. Las solicitudes de personal solo son aceptadas cuando existe una requisición de personal.
- b. El departamento de personal es el único autorizado para realizar reclutamiento.
- c. La selección de personal siempre será apegándose a los procedimientos establecidos para ello.

5.- Procedimientos de reclutamiento: Se explica aspectos como: la manera operativa de realizar la requisición de personal, cuándo el externo, el tipo de fuentes a donde se tiene que recurrir, etc.

6.-Procedimiento de selección: Se incluye aspectos relacionados con la manera de seleccionar al personal por ejemplo; el análisis de puesto, la solicitud, entrevista, pruebas que se tienen que realizar, etc.

4.6 Proceso de elaboración de un manual administrativo

No existe un modelo particular para el proceso de elaboración de un manual, sin embargo a continuación se proporcionan algunos elementos que contribuyen a dar dirección a la elaboración de un manual. La comunicación es una de las funciones importantes de los manuales y por

lo tanto el primer paso para formular un manual es realizar un conjunto de oficios(información) dirigida a jefes o gerentes de departamento para pedir su cooperación en dicho proceso.

4.6.1 Recolectar información.

Puede ser utilizado distintas técnicas de acopio por ejemplo; a través(información por ejemplo; a través de documentos(información escrita o gráfica) buscando fuentes como archivos, personas, personas, documentos, leyes, instructivos, reportes, etc. También se puede obtener información observando a las personas sobre como realizan sus actividades específicas y escribirlas todas en la secuencia correcta, otra herramienta para obtener información son los cuestionarios que permiten darnos datos objetivos y cuantitativos.

La manera de obtener información puede en todo los casos, sin embargo este es el primer paso para elaborar un manual administrativo, ya que sin información no se puede continuar.

4.6.2 Análisis de información

Esta etapa consiste en realizar un examen critico de cada uno de los elementos de información o datos que se integraron, todo esto con la finalidad de conocer sus características y naturaleza; sin embargo no se debe de perder de vista su relación o interacción interna o externa con el ambiente, para poder realizar un diagnostico concreto

Al momento de realizar el análisis de información se pueden realizar las siguientes cuestiones:: ¿Qué trabajo se hace? ¿Para que se hace? ¿Quien lo hace? ¿Cómo se hace?¿Con qué se hace? ¿Cuándo se hace?. Después que se obtiene una respuesta precisa a las anteriores preguntas, deben someterse a un segundo interrogatorio, planteamiento la pregunta

¿Por qué?, las nuevas respuestas dan la pauta para formular el manual, así como medidas de mejoramiento administrativo.

4.6.3 Organización de la información

Después que se obtiene analiza la información necesaria sobre el objeto de estudio de que se trate, los datos deben de reunirse y organizarse en forma lógica logrando un esquema de desarrollo de trabajo(proyecto de manual).Antes de integrar un manual es necesario uniformar criterios en cuanto a la terminología y la presentación de la información puesto que durante la elaboración de un manual pueden presentarse alguna dificultades al determinar las funciones y actividades en forma escrita y oficial debido a que intereses particulares pueden impedir a que se terminen con éxito tales manuales.

Por ello es importante señalar que la persona que se encargue de realizar el manual debe de llevar buenas relaciones humanas para poder obtener colaboración del personal y desde luego para que también los manuales cumplan con su función.

4.6.4 Redacción

Una vez integrada y organizada la información, al momento de realizar la redacción es importante como primer paso definir los objetivos y material que va a tratar el manual ya sea de políticas, procedimientos, organización, etc. Y considerar a las personas a quienes va ir dirigido, esto es para lleve un adecuado lenguaje que puede ser comprensivo para los lectores.

4.6.5 Formato

Después de organizar la información para el manual, debe de determinarse el formato y composición adecuada para presentar el manual dando una imagen correcta, orden y confianza. El formato de un manual puede contener distintas características dependiendo principalmente la finalidad y del tipo de manual y sobre todo del estilo de la persona o personas que lo elaboraron.

4.6.6 Revisión y aprobación del manual

Una vez que se realizo un manual éste tiene que ser revisado y aprobado, teóricamente la persona encargada de la revisión de los manuales es el analista de sistemas, el cual tiene que coordinar las revisiones y asegurarse de que se lleve a cabo las correcciones necesarias., generalmente la persona que tiene que revisar y aprobar un manual es el encargado del área o gerente de la empresa.

Para facilitar la revisión de un manual es importante reunirse anticipadamente con los analistas y revisar en el material aspectos como: material utilizado(de manera justa y objetiva), dar criticas especificas proponiendo correcciones necesarias, revisar con detalle y realizar todos los cambios necesarios en forma rápida y devolver el material en el periodo acordado. Una vez concluida, se debe realizar una revisión final con el objetivo de verificar que la información sea suficiente y real.

4.6.7 Distribución y control

Antes de realizar la distribución primero se tiene que hacer una serie de pláticas de difusión y de instrucciones sobre el uso de dicho material al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo. Los manuales también tienen un costo y por lo tanto deben ser distribuidos únicamente a las personas que en realidad lo necesitan, ya que esto puede permitir un importante ahorro de costos.

Las personas que pueden tener un juego completo de manual aunque no tengan mucha relación con el puesto son los gerentes y directores. Es importante mencionar que sólo las personas directamente involucradas con el uso de manuales deben conocer con detalle el contenido

Es necesario que el departamento de recursos humanos lleve una lista de todas las personas que tienen un manual con la finalidad de que cuando una persona salga de la empresa los manuales puedan ser recuperados en la entrevista de salida y de esta manera dichas herramientas no lleguen a manos de la competencia o cualquier otro organismo que pueda afectar la administración.

4.6.8 Implantación

La implantación del manual representa una etapa importante para traducir en forma tangible todas las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para lograr los objetivos definidos.

4.6.8.1 Instantáneo

Es el que se más se utiliza y en su mayoría de casos proviene de los niveles altos de una estructura organizacional, sin embargo también se adopta cuando la organización es nueva,

si el manual es relativamente sencillo, si no involucra un gran número de unidades administrativas o si en la organización en que se implante existe una sólida infraestructura administrativa.

4.6.8.2 Proyecto piloto

Este método implica aplicar el contenido de un manual en sólo una parte de la organización.

4.6.8.3 En paralelo

Se aplica cuando se trata de manuales de amplia cobertura que implica el manejo de mucha información o un volumen amplio de recursos: se aplican el manejo de mucha información o un volumen amplio de recursos; se aplica por un periodo determinado lo que permite efectuar cambios sin generar problemas.

4.6.8.4 Parcial o por aproximaciones sucesivas

Consiste en seleccionar parte del contenido del manual o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, dar el siguiente paso sólo si se ha consolidado el anterior, esto permitirá un cambio gradual y controlado.

ÍNDICE

Capítulo 5. Caso práctico de la propuesta del manual de reclutamiento y selección de personal para mejorar el área de recursos humanos de una empresa de seguridad privada.

5.1 Introducción

5.2 Antecedentes

5.3 Proceso de reclutamiento y selección: la función del administrador, las actitudes y lo que se debe evitar.

5.4 Diagrama de flujo y procedimientos administrativos:

- **Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento de personal, selección de personal y contratación.**
- **Diagramas narrativo de los procedimientos administrativos de reclutamiento de personal, selección de personal y contratación.**

5.5 Simbología y siglas utilizadas

Capítulo 5. Caso práctico de la
propuesta del manual de
reclutamiento y selección de personal
para mejorar el área de recursos
humanos de una empresa de
seguridad privada.

5.1 Introducción

En una empresa el recurso humano juega un papel valioso por lo tanto su administración es primordial para cualquier entidad. En la administración es importante la participación del personal y el empleo de distintas técnicas es fundamental para conseguir objetivos y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa pues contribuye al desenvolvimiento de la misma.

Una de estas técnicas es representada por los manuales administrativos; documentos que permiten llevar a cabo actividades necesarias en forma sistemática para el buen funcionamiento y logros de los objetivos de la empresa.

El departamento de recursos humanos tiene la finalidad de atraer candidatos a la espera de una opción y a través del proceso de selección y reclutamiento de personal ir escogiendo a los aspirantes que tengan los requerimientos necesarios para cubrir un puesto en particular.

Las pruebas psicológicas tienen un papel fundamental en el proceso de reclutamiento y selección de personal pues contribuyen para tener un amplio conocimiento de los aspirantes a ingresar a la empresa, las aptitudes los conocimientos e intereses pueden ser determinados de

alguna manera y así compararlos con la especificaciones del puesto a desempeñar.

No es posible de simple vista determinar el grado de inteligencia las aptitudes los conocimientos e intereses de una persona, una valiosa herramienta para determinar el perfil de cada persona son las pruebas

psicológicas, que hoy en día es muy importante en la selección de personal.

Es importante contar con un programa de pruebas psicológicas, y más cuando se trata de una organización de servicios, cuya misión consiste en resguardar y vigilar la seguridad de la población.

El objetivo del manual de reclutamiento y selección de personal sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización.

5.2 Antecedentes

La seguridad en todos los tiempos no ha sido tarea fácil, ha requerido más que buenas voluntades, capacidad, tenacidad , vocación, espíritu de servicio y lograr la protección de la ciudadanía, la seguridad de sus bienes y preservación de sus garantías individuales.

Para mejor comprensión del tema, la Secretaría de Seguridad Pública, define a la Seguridad Privada como la actividad o servicio que conforma las disposiciones jurídicas y administrativa vigentes, realizan o prestan para si o para terceros, los prestadores, los autorizados, los permisionarios y las instituciones oficiales debidamente registradas por la Secretaría, que tiene por objeto proteger la integridad física de personas específicamente determinadas o de su patrimonio, prevenir la comisión de delitos e infracciones en perjuicio de éstos, auxiliarlos en caso de siniestros y desastres, colaboran en la aportación de datos o elementos para la investigación y persecución de delito, en forma auxiliar y complementaria a la seguridad pública y previa autorización, licencia, permiso o aviso de registro expedido por las autoridades competentes (Secretaria de Seguridad Publica).

El servicio de seguridad privada es una actividad auxiliar de la función de la Seguridad Pública, y es permitida por la Secretaria de Seguridad Pública, a través de la Dirección Ejecutiva de Registro de Empresas de Seguridad Privada, tal servicio fue regulado por la ley de los servicios de seguridad prestados por empresas privadas, que entró en vigor en enero de 1999, en la actualidad los servicios son regulados por la Ley de Seguridad Privada para el Distrito Federal y su Reglamento, dicha ley entró en vigor el 25 de marzo de 2005, y fue publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal número 10 del día 24 de enero de 2005, y es el instrumento donde se establecen los procedimientos para sancionar a quién prestará el servicio sin

autorización, además es el conjunto de normas específicas que permiten a la Secretaría de Seguridad Pública, verificar la calidad de servicio, por medio de la capacitación, el adiestramiento y la evaluación periódica.

5.3 Proceso de reclutamiento y selección. las función del administrador, las actitudes y lo que debe evitarse.

Vacante

Una vacante según el diccionario de la Lengua Española, significa cargo o empleo que está sin proveer. Una vacante se origina cuando surge la decisión de que se necesita un empleado

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Menciona que una vacante es la posibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando”.

Funciones del Administrador ante una vacante:

- Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiar la posibilidad redistribución del trabajo con el objetivo de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente.
- Contemplar la posibilidad de poder cubrir la vacante con el personal existente dentro de la empresa.
- Puede recurrir a los servicios de alguna consultaría de recursos humanos
- Establecer una comunicación estrecha con el encargado o jefe directo del departamento que está solicitando la vacante.
- Contar con la ficha de requisición de personal.

Actitudes:

- Establecer contacto inmediato con la o las personas que están solicitando una vacante.
- Ofrecerles un buen servicio

Lo que debe evitarse:

- No contemplar el tiempo necesario para cubrir la vacante
- Cubrir la vacante con una persona que no pase por el proceso de reclutamiento y selección

Requisición de personal

Una vez que surge la vacante se tiene que comunicar al departamento de reclutamiento y selección, por medio de un formato denominado requisición de personal en el cual especificarán todas las características del puesto, este formato es diseñado muchas veces por el mismo departamento de reclutamiento y selección así que algunos datos cambian de acuerdo con cada empresa.

De acuerdo a Zepeda Herrera, Fernando expresa lo siguiente:

“ Indica que la requisición de personal es el documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta. Este documento es importante ya que permite controlar el número de vacantes que se encuentren en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro.”

Una vez revisado todos los datos contenidos en la requisición de personal se elabora un perfil psicológico además de la descripción del puesto a cubrir.

Funciones del administrador ante la requisición de personal:

- Entablar una comunicación permanente con la persona que está solicitando la vacante para que éste pueda explicar cuáles son las expectativas sobre el puesto y las pueda vaciar correctamente en la ficha de personal y se le puede brindar un excelente servicio.
- Hacer llegar la requisición de personal a las personas o departamento que este solicitando la vacante.
- Estar pendiente para cuando llegue la requisición de personal y poder tomar acción.
- Una vez recibida la requisición de personal debe de verificar que esté llenada correctamente y que la información sea entendible para realizar un buen análisis de puesto.

Actitudes:

- Actuar con prontitud
- Ser cortés
- Ser amables

Lo que debe evitarse:

- No hacer llegar a tiempo la requisición de personal a la persona que solicita el servicio.
- No contar con una ficha de requisición o un formato ya establecido.
- No llevar un control de la requisición de personal.

Descripción del puesto y elaboración del perfil psicológico

Descripción de puestos y elaboración de perfil psicológico debe de hacerse previo a cualquier actividad de reclutamiento, son filtros que nos ayudarán a realizar un mejor reclutamiento y una mejor selección de personal.

Para realizarlos el reclutador se debe de apoyar en la información de la requisición de personal.

Para realizarlos el reclutador se debe de apoyar en la información de la requisición de personal pues ahí se especifican las características del puesto y del candidato.

Básicamente la descripción del puesto son las actividades que se tiene que desempeñar, así como los conocimientos que se deben de tener y la experiencia mínima para desempeñar el puesto.

El perfil del puesto se elabora con base a la experiencias o características del puesto, por ejemplo : La edad , sexo, educación, experiencia, idioma, tipo de personalidad.

De acuerdo a Zepeda Herrera , Fernando expresa lo siguiente:

“El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiera dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que deba de alcanzar.”

Funciones del administrador ante la descripción del puesto y la elaboración del perfil psicológico:

- Recurrir a la información de la ficha de personal
- Contar con algún formato para realizar la descripción de puestos y el perfil psicológico y poder hacer un mejor uso de información.
- Asesorarse acerca del área que está manejando si es que no le es muy familiar o lo desconoce.
- También es importante que no sólo trabaje con la información obtenida de la ficha de personal sino que lleve a cabo una investigación acerca del puesto, realizado entrevista con personas de la misma área, observando a la gente desempeñándose en el mismo puesto para detectar nuevas necesidades, etc.

Actitudes:

- Responsabilidades
- Crítica
- Espontaneidad
- Creatividad

Lo que debe evitarse:

- Conformarse con la información que se recabe con la ficha de personal.

Reclutamiento

Entendemos por reclutamiento al conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización

De acuerdo a Zepeda Herrera, Fernando expresa lo siguiente:

Nos menciona que el reclutamiento implica hacer llegar hasta las puertas de una organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentre vacante.

En este proceso se recurre de recurre a las fuentes de reclutamiento que son las siguientes:

Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios Existen dos fuentes principales de reclutamiento:

Fuente Interna:

Promoción de empleados

La primera fuente de reclutamiento que se deba considerar es en la propia compañía. Este proceso se denomina promoción interna; pretendiendo con este sistema que cada vez que se genera una vacante se busque dentro de personal de la empresa una persona pueda cubrir con el perfil que se solicita antes de buscar personal externo. Para ello, generalmente se pegan cartabones en lugares visibles en los que se describen el nombre y las características del puesto, área que lo solicita, escolaridad, horarios,

conocimiento específicos, fecha límite de recepción de currículos o entrevistas y nombre de la persona a la que ha de dirigirse. Este sistema de reclutamiento suele ser uno de los más importantes ya que se van generando vacantes de niveles más bajos por la que su cobertura es más rápida además el hecho de que un empleado pueda ser tomado en cuenta para un traslado, ascenso o promoción suele ser altamente motivante, lo que genera mayor identificación y compromiso tendiendo a realizar sus actividades con mayor agrado.

Cartera de candidatos

Se trata de consultar el conjunto de solicitudes y currículos de los candidatos que con anterioridad hayan acudido a la empresa y que en determinado momento se haya limitado el puesto, por consecuencia no pudo ser admitido, pero que en otra circunstancia no pueda ser útil, esta cartera cada cierto periodo de tiempo es renovada.

Recomendaciones de los empleados

Este tipo de reclutamiento consiste en solicitar a los actuales trabajadores que nos conecte con personas que ellos conozcan; sin embargo al recurrir a las recomendaciones se hace necesario utilizar un buen sistema de investigación del candidato recomendado procurando que todo el proceso se realice de una manera imparcial y despersonalizada; es decir sin que intervengan las personas que lo recomiendan, esto con el objetivo de no caer en la práctica del compadrazgo o dando sólo preferencia o dando sólo preferencia a los parientes. Si se cumple con esta condición éste método puede ser una de las mejores fuentes para reclutar personal en las empresas.

De acuerdo a Zepeda Herrera, Fernando expresa lo siguiente:

Los medios más empleados para informar acerca de las vacantes:

- Los tableros de aviso o de información
- Un boletín interno de vacantes
- Los propios sindicatos
- Los programas de trainees
- Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

Sindicatos

Suele constituir la principal fuente de reclutamiento para la empresa donde existe.

De acuerdo con el artículo 132 de la Ley Federal Trabajo, la requisición al sindicato deberá comprender

- Los requisitos que debe reunir el candidato.
- La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deberá cubrir la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que le trabajador se sindicalice
- La determinación de que el sindicato presentará dos o más sindicatos, para poder seleccionar entre ellos.
- El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aun de que termine el periodo de prueba) y presentar otro, o bien que la empresa lo cubra, con el requisito de sindicalización.

- De ser posible, que el sindicato conozca los trámites de selección (pruebas, entrevistas).

Fuentes Externas:

Las fuentes externas de reclutamiento, comparadas con las internas podemos decir que cuantitativamente son más numerosas, cualitativamente son más inciertas lo que hace aconsejable que su utilización sea complementaria.

El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otra empresa.

Entre los métodos más frecuentes utilizados en el reclutamiento externo encontramos los siguientes:

Presentación espontánea

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Este tipo de reclutamiento hace referencia a las solicitudes presentadas o enviadas por personas que se dirigen espontáneamente a la empresa, atraídos muchas veces por el prestigio de la empresa. La irregularidad con que se reciben estas ofertas, la variedad de solicitudes, en el que no coincida la oferta con la necesidad que en ese momento tiene la empresa, hace conveniente la clasificación y orientación de las misma para no desaprovechar un potencial importante de reclutamiento”

Publicidad

Constituye el medio de reclutamiento más frecuentemente utilizado y el de mayor rentabilidad, ha habido un incremento tal que diversos medios de prensa dedican secciones especializadas para su inserción.

De acuerdo a Orozco, Jorge Enrique expresa lo siguiente:

“Es muy conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos necesarios en el candidato para el puesto de que se trate , hacer una breve descripción del puesto vacante, así como del sueldo y presentaciones que ofrecen; con ello se filtrarán sólo las personas adecuadas. Detalles como la edad, el estado civil, los idiomas, la experiencia o los conocimientos que comúnmente suele integrar un perfil de puesto y del candidato. Así mismo, debe detallarse con toda claridad a qué horas, con quién y en qué lugar deben acudir los posibles candidatos a la entrevista y si se prefiere que hagan por teléfono.”

Agencia de empleo

Las agencia de colocación disponen de un bagaje muy amplio de personas que desean encontrar trabajo, estas a petición de la empresa puede someter a sus candidatos a todo el proceso de selección de personal presentándolo a consideración de la empresa, junto con los resultados de las pruebas a las que fue sometido. Este tipo de reclutamiento tiene como ventajas: La empresa cliente se mantiene en el anonimato, se amplía la zona de reclutamiento, se ahorra tiempo y personal; si bien tiene como inconveniente que los servicios son costosos.

Grupo de intercambio

Este tipo de reclutamiento se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe previamente un convenio. Generalmente se reúnen una vez al mes, un grupo de 15 a 20 empresas, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese período pidiendo ayuda a las demás para la cobertura de sus vacantes.

En la junta se determina que empresa puede recomendar, sugerir o simplemente enviar personas que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con actuales trabajadores, etc.; o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

Feria de empleo

Este tipo de eventos son organizados por los diferentes municipios y delegaciones; los cuales ya cuenta con una fecha específica en la que invitan algunas empresas para que recluten personas. Normalmente se instalan un módulo representativo de la empresa; ahí se exponen el tipo de vacantes a cubrir, a las personas interesadas en tales vacantes, se les invita a llenar una solicitud o a dejar su currículum; notificándoles que posteriormente se podrán en contacto con ellos. En algunas ocasiones se les realiza una entrevista corta a aquellos candidatos que cubran con los requisitos mínimos del puesto.

Portales de empleo en Internet

Estas páginas de Internet ofrecen sus servicios a todo el público, tanto a empresa como a personas en busca de trabajo. El servicio que les ofrecen a las empresa es publicar su oferta de trabajo y recibir vía mail el currículum de los postulantes a la vacante. Resulta una fuente de reclutamiento efectiva pues llega a millones de personas. Además la empresa puede decidir si quiere guardar su anonimato o darse a conocer al público al igual que sus vacantes. Algunos portales son gratuitos para las empresas y en otros se cobran mensualidad.

Para el público este servicio es gratuito, tiene la oportunidad de mandar su currículum o el mismo portal da la opción de llenar una solicitud con los datos esenciales. Las personas se postulan por la vacante que más llene sus expectativas y envía su solicitud electrónica, hasta recibir una respuesta vía telefónica o por vía e- mail.

Funciones del administrador ante el reclutamiento:

- Iniciar la promoción de sus vacantes
- Contar con una cartera de candidatos
- Recurrir a las fuentes internas y externas de reclutamiento
- Asistir a las ferias de empleo
- Afiliarse a un grupo de intercambio

Actitud:

- Creatividad
- Dinamismo
- Organización

- Prontitud

Lo que debe evitarse:

- No organizar el reclutamiento
- No contar con una cartera de candidatos

Preselección

Una vez terminada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número apropiado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llenar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener ya sea en el currículum, solicitud de empleo o carta de presentación.

Se podría decir que la preselección es como nuestro filtro para poder “seleccionar” a aquellos que más se acerquen al perfil buscado. En este contexto hablamos de criterios mínimos, lo cual quiere decir observar que se cumplen las exigencias mínimas solicitadas. Las características que tendrán que cumplir las personas que finalmente contratemos serán, por lo general, más amplias.

Durante esta etapa podemos verificar los criterios preselección, si están correctos o si los podemos mejorar antes de pasar a la siguiente etapa, pues se puede correr el riesgo de hacer una mala selección y rechazar candidatos potencialmente adecuados.

Una vez terminada la preselección ya contamos con nuestros candidatos que más se acercaron al perfil de la vacante y que pasarán a la siguiente etapa: La entrevista.

Entrevista de selección

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“La entrevista es una estructura de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes”

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Define a la entrevista como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.”

Pues bien. aquí el administrador tiene la gran oportunidad de tener un contacto más cercano con el candidato, de tener un conocimiento más profundo del candidato, de demostrarle a esa persona su interés hacia su persona, hacia su experiencia y conocimientos,

De acuerdo a Riesgo, Luis expresa lo siguiente:

“Señala que la entrevista es el momento adecuado para conocer al candidato, sus opiniones, creencias, prejuicios, forma de actuar ante casos concretos, manera de desenvolverse, capacidad de relación, etc”.

La entrevista aporta datos sumamente importantes a la vez que permite informar al aspirante sobre la organización y normas de la empresa, los deberes de los empleados, las características del puesto de trabajo, etc.

Etapas de la entrevista

Preparación

Antes de comenzar la entrevista debemos de prepararla de alguna manera. Debe de ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista y poder captar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

Podemos antes de iniciar la entrevista revisar el currículum o solicitud del candidato si es que contamos con el. En esta revisión podemos ir haciendo anotaciones o claves de la información adicional al currículum o solicitud, aclarando que cada empresa cuenta con sus propios criterios, por ejemplo:

Del lado derecho superior del currículum:

- Fecha: (nos servirá para archivar el currículum o solicitud por fecha, pues esta es renovada por periodo de tiempo)
- Puesto: (cual es la vacante que le interesa)
- Fuente: (fuente de reclutamiento por la que se enteró del puesto de trabajo)
- DTC (disponibilidad de tiempo completo)
- DI: (disponibilidad inmediata)
- DV(disponibilidad para viajar)
- DCR: (disponibilidad para cambiar de residencia)
- S: (sueldo requerido)

- % Inglés: porcentaje del idioma
- Áreas de interés

Apertura

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Señala que la apertura es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.”

Pues no se debe olvidar que somos la imagen de la empresa y el primer contacto que tiene el candidato con la organización es a través de nosotros y del ambiente que hemos creado.

Rapport

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Señala que el termino rapport significa” concordancia”,”simpatía”, y tiene como objetivo disminuir las tensiones del candidato. En otras palabras el rapport es romper el hielo.”

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

Menciona que como parte del rapport existen dos aspectos:

Approach

Es el establecimiento de la distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. También se puede marcar cierta distancia con el tuteo, por lo contrario, hablar de usted. También el mobiliario debe de estar dispuesto estratégicamente, según los objetivos de la entrevista. Por ejemplo

para una entrevista más formal es más aconsejable que el candidato se siente a un lado del entrevistador, ya que la disposición lateral implica cordialidad.

Empatía

Empatía es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor. Como muchas veces se dice estar en los zapatos del otro.

Crear un buen clima

Aquí hay que evitar que el candidato sufra algún tipo de distracción, procurando que se sienta en un ambiente cálido, tranquilo y relajado ya que esto lo ayudará a dar lo mejor de sí. Tenemos que procurar eliminar todo aquello que provoque distracción en el candidato como pedirle que antes de iniciar la entrevista desactive su teléfono celular, así como evitar que suenen los teléfonos de la oficina, mantener apagado el monitor de la computadora, evitar interrupciones de personas que entren y salgan, etc.

Desarrollo de la entrevista

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Nos menciona que es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad principalmente.”

Cima

En esta etapa se obtiene información básicamente cualitativa y por lo tanto, más significativa, en este momento la intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador, aquí es conveniente investigar el área, el concepto de si mismo y metas.

Cierre

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Aquí el entrevistador debe de anunciar en el momento que lo considere oportuno que la entrevista está a punto de culminar. Se le puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desea aclarar. Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al candidato que la entrevista valió la pena.”

El objetivo que buscamos a lo largo de toda entrevista de selección es obtener datos muy específicos del comportamiento del candidato, explorando las áreas que se encuentran en la solicitud de empleo o en un currículum vital

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

Datos generales

Son todos aquellos datos generales del candidato, como: Nombre, edad, estado civil, domicilio, etc., Las preguntas iniciales sirven para crear una idea general de la persona que se está entrevistando.

Datos escolares

Estos datos, nos darán un panorama del potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. Asimismo, nos permite determinar que la calidad

de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Además al investigar acerca de sus calificaciones nos podemos dar cuenta de cuáles son sus niveles de eficiencia y más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado.

Ocupacional

Esta área es muy valiosa ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida, Entre los datos mencionados se encuentran: Nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefes inmediatos, sueldo al ingresar y al salir, fecha y motivo de separación, etc.

Concepto de sí mismo

Esta área es muy importante ya que nos permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato: ¿Se autoevalúa?, ¿Se sobrevalora? Se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Metas

Aquí podemos obtener información significativa, pues nos dará una visión de cómo intenta proyectarse hacia el futuro, nuestro candidato. Se le cuestiona en tres niveles: A corto, mediano y largo plazo. Así mismo se investiga que es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

Familiar

En esta área se examina el núcleo social de origen: La familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informándonos de su edad, nivel de estudio, ocupación, etc.

Por otra parte, en el caso de que el candidato sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: Esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.,

Es de suma importancia conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de que manera son transmitidos estos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

Pasatiempo

Esta área tiene como finalidad conocer como el candidato hace uso de su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra a un grupo.

Salud

Se hace una exploración sobre las enfermedades que ha padecido, si padecen en su familia.

Primero se investiga qué enfermedades ha padecido y en qué etapa, si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.). o si han dejado alguna secuela. Segundo, se investiga las enfermedades vigentes, es decir las que se tiene en actualidad y son fácilmente verificables por medio de un examen médico.

Es punto es importante pues puede ser un condicionante de ingreso a la empresa, es decir que el candidato podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización.

Tipos de entrevistas

Actualmente se conocen diferentes términos para designar los diferentes tipos de entrevista que existen, esencialmente todos expresa. A continuación se menciona la siguiente clasificación:

- Entrevista dirigida
- Entrevista libre o no dirigida.

Entrevista dirigida

Aquí el entrevistador sigue un camino establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo o currículum vitae, Aquí el entrevistador toma una mayor actuación o desempeña una mayor actividad.

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“ Menciona que este tipo de entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto tiempo; además, sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.”

Entrevista no dirigida o libre

Aquí el entrevistador sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, en otras palabras no hay un camino preestablecido. Aquí el candidato es el que toma la parte más activa, ya que es el entrevistador quién formula preguntas abiertas, con el objetivo de señalar sólo área que interesa tratar permitiendo al candidato tomar la iniciativa para que hable de ella de forma que desee.

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

“Menciona que el entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el candidato ante las preguntas que se formulan.”

Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., Así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales.

- Tipos de preguntas en una entrevista:

Como ya se ha mencionado anteriormente, dentro de la entrevista se abarcan diferentes temas que generalmente están guiados ya sea por objetivos o bien por el orden en que aparecen en la solicitud de empleo o curriculum vitae, bien, el tipo de preguntas que se realizan persiguen un objetivo, que es conocer más profundamente el candidato.

Las preguntas se pueden dividir en tres categorías:

- a) Preguntas basadas en hecho como:

- ¿Dónde nació?
- ¿Cómo fue su vida durante la etapa escolar?

- ¿Qué logros obtuvo en la escuela?
- ¿ Cuáles fueron sus resultados que tuvo en el puesto anterior?
- ¿ Qué logros obtuvo en la escuela?

b) Preguntas basadas en causa:

- ¿ Por que usted decidió dejar de elaborar en su empresa anterior?
- ¿ Por qué decidió entrar a esa empresa a laborar?
- ¿ Por qué se quiere quedar con nosotros?

c) Preguntas basadas en valores:

- ¿Donde y como te visualizas dentro de cinco o diez años?
- ¿Cuáles son tus metas a corto ,mediano y largo plazo?
- ¿Platícame de alguna persona que ha tenido un impacto importante en tu vida, ¿Por qué?

Este tipo de preguntas durante la entrevista nos ayudan a tener un mejor acercamiento con las persona entrevistada.

Informes de la entrevista.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Señala que es el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben se redactados inmediatamente después de concluida con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.”

Es aconsejable que realice una autocrítica sobre la entrevista realizada, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?}
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

Funciones del administrador ante la entrevista

- Generar empatía
- Mostrar respeto al entrevistado y poder establecer al rapport
- Preparar la entrevista
- Entender al entrevistado y hacerle sentir que está en un ambiente cálido para que puede relajarse pues muchas veces el candidato llega muy nervioso y estresado a la entrevista.
- Saber escuchar
- Saber observar lo que no dice en palabras el entrevistado es decir estar al tanto también del lenguaje no verbal.
- Lograr un clima de aceptación y respeto para que el entrevistado puede expresar con toda confianza sus ideas.
- Aunque no haya cubierto el perfil solicitado hacerles sentir que valió la pena entrevistarlos y conocerlos

Actitudes:

- Comprensión
- Espontaneidad
- Ecuanimidad
- Flexibilidad

Lo que debe evitarse:

- Demora en la entrevista
- Realizar una entrevista robotizada
- Mostrar un trato frío al entrevistado es decir impersonal
- Prejuizar por su apariencia física
- Discriminar por apariencia física e ideología
- Interrupciones durante la entrevista
- Mostrar desinterés por el entrevistado
- Mostrar una actitud prepotente y soberbia
- Mostrar desinterés, flojera, apatía
- Dominar la entrevista sin dejar que el entrevistado exprese sus ideas
- Interrogar es decir bombardear con preguntas
- Aconsejar
- Utilizar tecnicismos que el entrevistado no comprenda y le cause confusión.

Selección

Una vez definido el colectivo de candidatos, se inicia la evaluación con las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Pruebas Psicológicas

De acuerdo a Riesgo, Luís expresa lo siguiente:

Las pruebas psicológicas tiene una especial importancia para la selección. La persona rendirá más y se encontrará más satisfecha en su labor en la medida en que sus aptitudes, su personalidad y sus intereses se armonicen con las características del puesto de trabajo que va cubrir.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utiliza, etc., pero en verdad es que si nos proporcionan información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

A continuación veamos como este autor clasifica estas pruebas:

- Formas de realizarlas:
 - a) Pruebas de ejecución: Aquí la persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.
 - b) Papel y lápiz: La persona consta por escrito las preguntas, se hacen marcas, traza líneas o dibuja.
 - c) Orales: En estas, la persona responde, asocia una palabra con otra.

- Forma de administrarla:
 - a) Individual: La aplicación de esta prueba se tiene que realizar individualmente y en aislamiento, pues hay que tener un control en la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.
 - b) Colectiva: La prueba en este caso no tiene que ser controlada con tanto rigor.

- Tiempo empleado en realizar:
 - a) Velocidad: Aquí la prueba tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las pruebas.
 - b) De capacidad o potencial: Estas pruebas no tienen un límite de tiempo para contestarlas, pues el número de respuestas correctas no dependen de tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Pruebas de inteligencia

Son todas aquellas pruebas que se diseñaron para medir la inteligencia. Se ha definido como la aptitud para resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Entre pruebas de inteligencia más utilizadas en las empresas se encuentran:

- Novis (bajo presión)
- Wais
- Army beta IIR
- Terman Cerril
- Barsit
- Novis

Pruebas de personalidad:

Estas pruebas no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se basa en preguntas o situaciones a las que el candidato evaluado responderá de forma personal, no hay respuestas buenas o malas. Los rasgos más habituales que evalúan estas pruebas son: La estabilidad emocional, extroversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, auto concepto, etc.

Entre las pruebas de personalidad que más se utilizan en las empresas se encuentran:

- Adaptación a situaciones laborales cleaver
- Bender
- 16PF
- Machover
- Luscher
- Grafología
- Zavic
- Frases incompletas FIGS

Pruebas específicas:

Estas pruebas específicas están diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tiene la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, solamente las pruebas en el mercado, solamente las pruebas de mecanografía.

- Examen específico de conocimientos
- Entrevista con jefes inmediatos
- Exámenes técnicos

Pruebas de aptitudes:

Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Estas pruebas se destinan a medir capacidades, es decir a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Entre las pruebas de aptitudes más habituales se encuentran:

- Aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabra)
- Aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo)
- Razonamiento mecánico
- Relaciones espaciales

Función del administrador ante las pruebas psicológicas:

- Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. Esto significa que el administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.
- Si las instrucciones no son suficientemente claras, esto deberá tenerse en cuenta en el momento de escoger la prueba.
- Los administradores deben comprender la importancia de leer las instrucciones al pie de la letra.
- Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba.
- Los límites de tiempo deben observarse estrictamente.
- El administrador debe verificar ocasionalmente, el progreso de los candidatos, se dice ocasionalmente, porque suelen circular demasiado en el área. En muchos casos, esto no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.
- El administrador debe cerciorarse que los candidatos están de acuerdo con el formato de la prueba , asegurarse de que todos los candidatos entiendan lo que se espera de ellos y la manera como van a responder los reactivos de la prueba antes de que ésta comience.
- El administrador después de que comience la prueba deba caminar silenciosamente por el área para verificar que los candidatos están trabajando en las paginas correctas y marcando sus respuestas en el lugar apropiado.

Actitudes:

- Dinámico
- Creativo
- Responsable

Lo que debe evitarse:

- No transmitir correctamente las instrucciones
- No dar explicación alguna de porque se van aplicar las pruebas
- Llamar la atención groseramente o regañar al candidato si no siguió alguna instrucción de la prueba
- Poner al candidato a que el califique su prueba por ahorrarnos tiempo
- Emitir algún comentarios calificativos en su presencia
- Hacerle sentir que los exámenes son como pruebas escolares
- Basarse únicamente en los resultados que arrojen las pruebas para decidir si es o no aceptado.
- Exponer los resultados de las pruebas a cualquier persona
- Ser irresponsables con los resultados de las pruebas

El Informe global

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato.

De acuerdo a Richino, Susana Victoria expresa lo siguiente:

“Menciona que el informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida.”

Este informe es un relato escrito acerca de un candidato, sobre la base del perfil acordado, que permanecerá a través del tiempo, pudiendo ser consultado en la entrevista y la evaluación con pruebas psicológicas, la información obtenida requiere ser elaborada.

Debe facilitar la lectura y la comprensión de quien lo leerá

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para él mismo, posteriormente debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por tanto sólo deberán ser leídos por personal autorizado.

Funciones del administrador ante el informe global:

- Integrar correctamente toda la información colectada en todo el proceso
- Contar con un formato en donde se puede vaciar toda la información recolectada
- Realizar un informe que sea coherente, entendible para puede ser leído por otra persona.
- Cuidar que esta información sea solamente leída por personal autorizado.

Actitudes:

- Responsabilidad
- Creatividad
- Flexibilidad

Lo que deba evitarse:

- No contar con un formato establecido donde se puede vaciar toda la información
- No considerar todas las partes de proceso de reclutamiento y selección
- Usar demasiados tecnicismos que hagan que otra persona no comprenda lo que se pretende comunicar
- Que personal no autorizado tenga acceso a estos documentos

Estudio socioeconómico

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista de selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por compañeros de estudio, de trabajo y jefes inmediatos.

Las áreas que se exploran en el estudio socioeconómicos son:

- a) Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes personales, pasatiempos, intereses.

- b) Antecedentes familiares: Nombre, estudio y ocupación de cada uno de los integrantes de la familia.
- c) Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento.
- d) Situación económica: Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso.

Hay algunos métodos que se han usado durante años para obtener este tipo de información: Verificar las referencias en persona o por teléfono.

- Personal

Es probable que la mejor manera de verificar las referencias de un aspirante es hacer una visita personal a su empleo anterior. No se recomienda esta técnica cuando se trata de verificar referencias de candidatos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos. Las desventajas que supone este método, es el hecho de que muchos de los ex jefes directos del aspirante, no dispongan del tiempo o el interés necesario para dar una entrevista al encargado de personal, el costo monetario y de tiempo que implica llevarlo a cabo.

- Teléfono

Hacer uso del teléfono es la estrategia más útil en la verificación de referencias. Resulta un método inmediato de obtener información sobre una o varias referencias; además de que es relativamente barato. Antes de realizar este tipo de verificación se debe determinar, con quien se debe establecer contacto para obtener la información, sin duda, con la persona que se debe hablar es el jefe inmediato.

Funciones del administrador en el estudio socioeconómico:

- La investigación de referencias personales normalmente se hacen por un trabajador social , con los datos proporcionados por el candidato en su solicitud de empleo se tiene que realizar personalmente
- Las referencias laborales se hacen por vía telefónica, correo electrónico o fax.
- En caso que la referencias laborales no sean buenas se determina finalizar el proceso de selección
- Se tiene que verificar que la información proporcionados por el candidato en su solicitud de empleo con el estudio socioeconómico para verificar su información
- En caso que las referencias personales no sean compatibles al estudio socioeconómico se da por terminado el proceso de selección.
- Las referencias personales deben de hacerse con familiares y vecinos.
- Las referencias laborales con el jefe inmediato, para que sea la información mas confiable

Actitudes:

- Responsable.
- Rígido
- Decisivo

Lo que deba evitarse:

- No tomar en cuenta la referencias personales y laborales.
- No dirigirnos con las personas correspondientes para hacer las referencias personales y laborales.

Estudio médico

Una vez aceptado el candidato en la etapa del estudio socioeconómico, se procede a realizar el examen médico. Lo más frecuente es realizado al final del proceso selectivo por su alto costo. Con dicho estudio se pretende investigar si el candidato desde el punto de vista psicofísico es apto para desempeñar el puesto de trabajo. La rigidez o flexibilidad con son valorados ciertos factores va estar en función de las características del puesto de trabajo a ocupar, ya que hay trabajos que no precisan exigencias, otros, sin embargo, precisan que las personas tengan unas aptitudes físicas específicas, cierta agudeza visual y auditiva o una determinada constitución física.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“El examen médico debe ser financiado por cada organización y deberá ser llevado a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el trabajador, y los posibles agentes nocivos a los que estará expuesto. El examen comprende un interrogatorio y una exploración física, deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y rayos x para confirmar el estado de salud del candidato. Los resultados son estrictamente confidenciales y solo se comunican al área de selección.”

Es necesario rechazar a un candidato cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional de modo que se perjudique la salud o la de aquellos relacionados con él o la empresa en si.

Las funciones del administrador ante el estudio medico:

- El examen médico se aplica por un profesionalista (Médico general) capacitado para realizar un diagnóstico de la salud general del candidato.
- Al realizar el examen médico, si la salud del candidato es aprobatoria , se informa al área de recursos humanos por medio de un formato indicando que no hay ningún inconveniente.
- En caso de lo contrario se le informa al departamento de recursos humanos, y el administrador tiene que informarle al candidato de la manera más cortés que esta fuera del proceso.

Actitudes:

- Responsable
- Cortés
- Amable
- Determinado

Lo que debe evitarse:

- No tomar en cuenta el examen medico.
- Ser irrespetuoso con el candidato en caso de no aprobar el examen médico.

Decisión final

De acuerdo Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“Con la información obtenida en cada una de las fases anteriores del proceso de selección; es recomendable que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro trabajador, ya que sea con ellos con quienes trabajará directamente. En la mayoría de los casos, el área de reclutamiento y selección de personal desempeña un papel de asesor en dicha decisión final.”

La función del administrador ante la decisión formal:

- Se tiene que tomar en cuenta todo el proceso de selección, los informes de la entrevista, informe global, estudio socioeconómico y el examen médico para poder tener una decisión concreta de si se contrata o no.
- Esta decisión también tiene que participar el jefe inmediato del puesto, ya que el candidato va a trabajar con el directamente.

Actitudes:

- Objetivo
- Responsable
- Decisivo

Lo que se debe evitar:

- No tener ningún tipo de presión de posibles candidatos recomendados.
- No tomar en cuenta el proceso de reclutamiento y selección.

Contratación

De acuerdo a Grados, Jaime expresa lo siguiente:

Esta etapa formaliza la aceptación de candidato como parte integral de la empresa.

La función del administrador ante la contratación:

- Todo candidato es elegido para contratación en base a los resultados arrojados por los medios de selección utilizados.
- Toda contratación de personal se confirmará.
- Toda contratación de personal se lleve a cabo cuando el trabajador y empresa estén de acuerdo en todo el convenio.
- Para que un candidato se contrate tiene que contar con toda la documentación requerida.
- La documentación de contratación que se proporciona a un candidato seleccionado para ser llenada y firmada (por puño y letra de él mismo)

Actitudes:

- Amable
- Cortés
- Explícito

- Concreto

Lo que se debe evitar:

- No mencionarle al candidato lo que está estipulado en el contrato.
- Engañar al candidato con estipulaciones inexistentes.

Inducción

Una vez contratada la persona, le sigue un proceso de socialización a veces llamado también inducción, el cual consiste en introducir a la persona en el ambiente de la empresa proporcionándole toda la información sobre su historia, metas, objetivos, normas, políticas y procedimientos que la caracterizan; a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y los propósitos de la empresa.

De acuerdo a Arias Galicia, Fernando expresa lo siguiente:

“La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinados por el tipo de empresa que se trate y las actividades que realice; sin embargo. La mayoría de los planes contiene información sobre la empresa, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.”

La cantidad y complejidad de los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección de personal, será variable de empresa a empresa, así como de puesto a puesto; ya que no podemos pensar que una empresa pequeña aspire a realizar este proceso en forma tan rigurosa como una empresa grande; debido principalmente a los costos y recursos requerido para ello.

El reclutamiento y selección de personal, requiere que aquel que lo realice cuente con cierta habilidad para lograr la acertada decisión de quien es aceptado y quien no. Implica una gran responsabilidad colocar a la persona adecuada en el puesto de trabajo que más convenga a sus características personales y que al mismo tiempo permita un desarrollo personal y productivo en la empresa.

La función del administrador ante la inducción:

- Dar una introducción y los antecedentes, objetivo, normas políticas, procedimiento de la empresa y beneficios de la misma con el propósito que se identifique y se sienta parte la empresa (Manual de bienvenida)

Actitudes:

- Amable
- Cortés

Lo que se debe evitar:

- No darle la bienvenida al trabajador.
- No hacerle sentir parte de la empresa desde el primer día de labores.
- No presentarlo con toda la organización, o al menos en el área donde se va desarrollar

5.4 Diagrama de flujo y procedimientos administrativos Procedimiento: Reclutamiento de personal

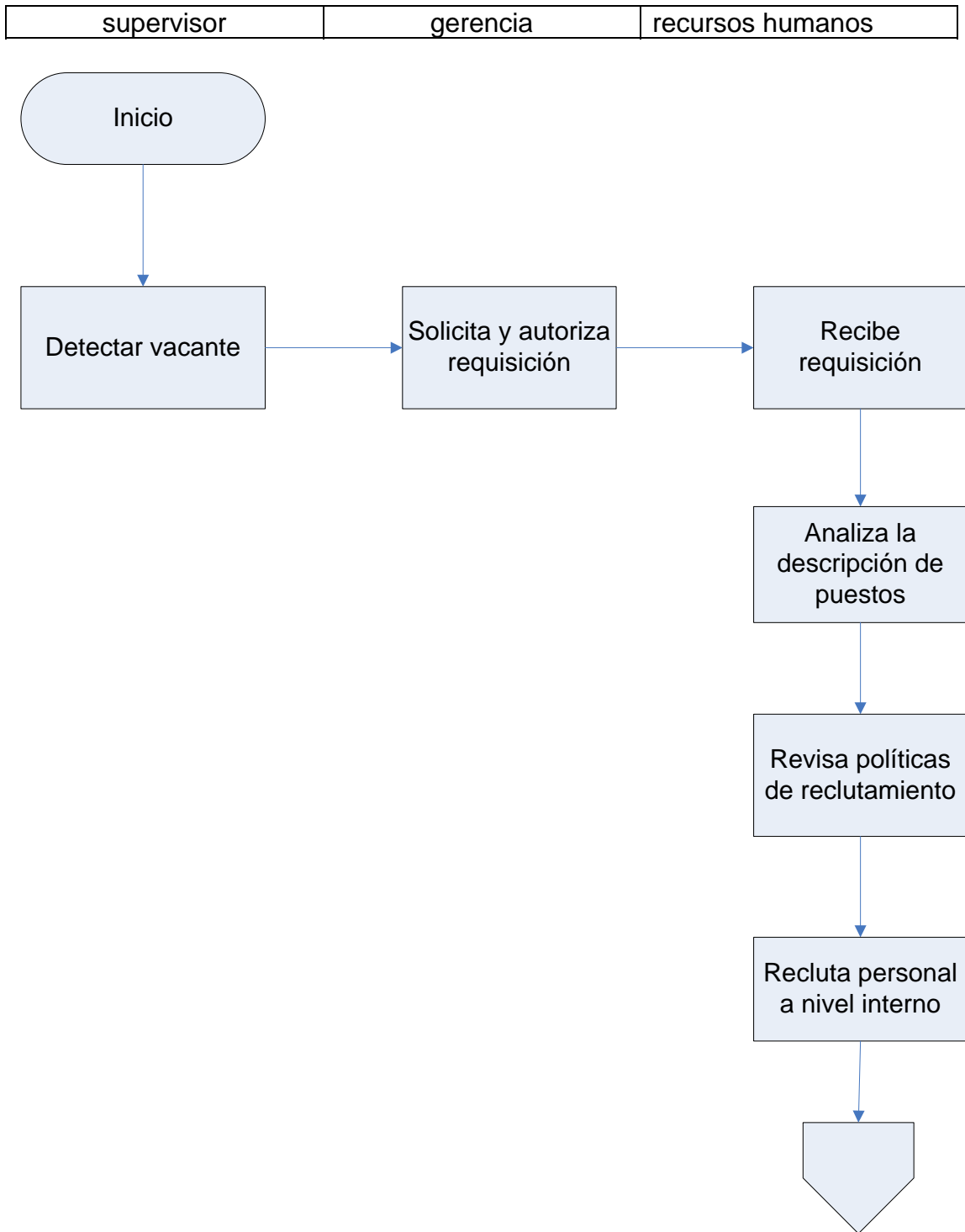
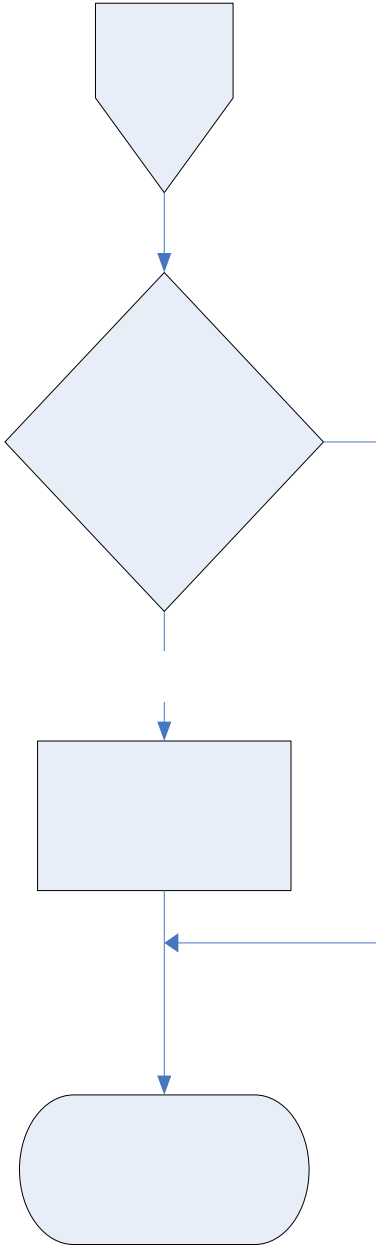


Diagrama de flujo
Procedimiento: Reclutamiento de personal

SUPERVISOR	GERENCIA	RECURSOS HUMANOS
------------	----------	------------------



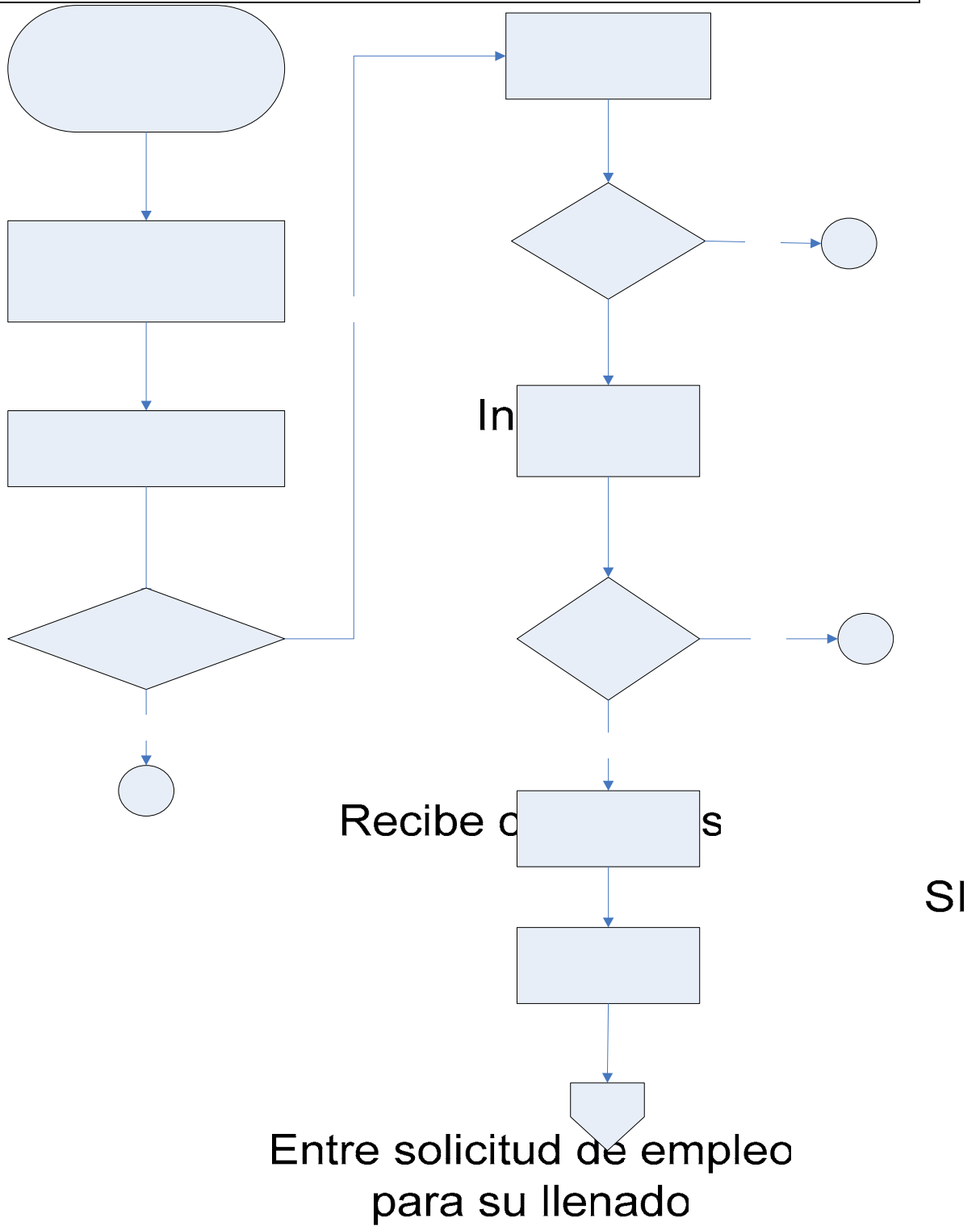
Procedimiento administrativo de reclutamiento

RESPONSABLE	No. DE ACTIVIDA	ACTIVIDAD
Supervisor	01	Detectar la vacante al momento de que hay bajas, creación de nueva plaza o promoción de personal e informa a gerencia
Gerencia	02	Solicita y autoriza requisición de personal y la envía a recursos humanos.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	03	Recibe requisición de personal
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	04	Analiza descripción de puesto establecida
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	05	Revisión de reclutamiento de funciones del administrador
Recursos humanos	06	Recluta personal a nivel interno El reclutamiento interno se realiza a través de un anuncio que contiene

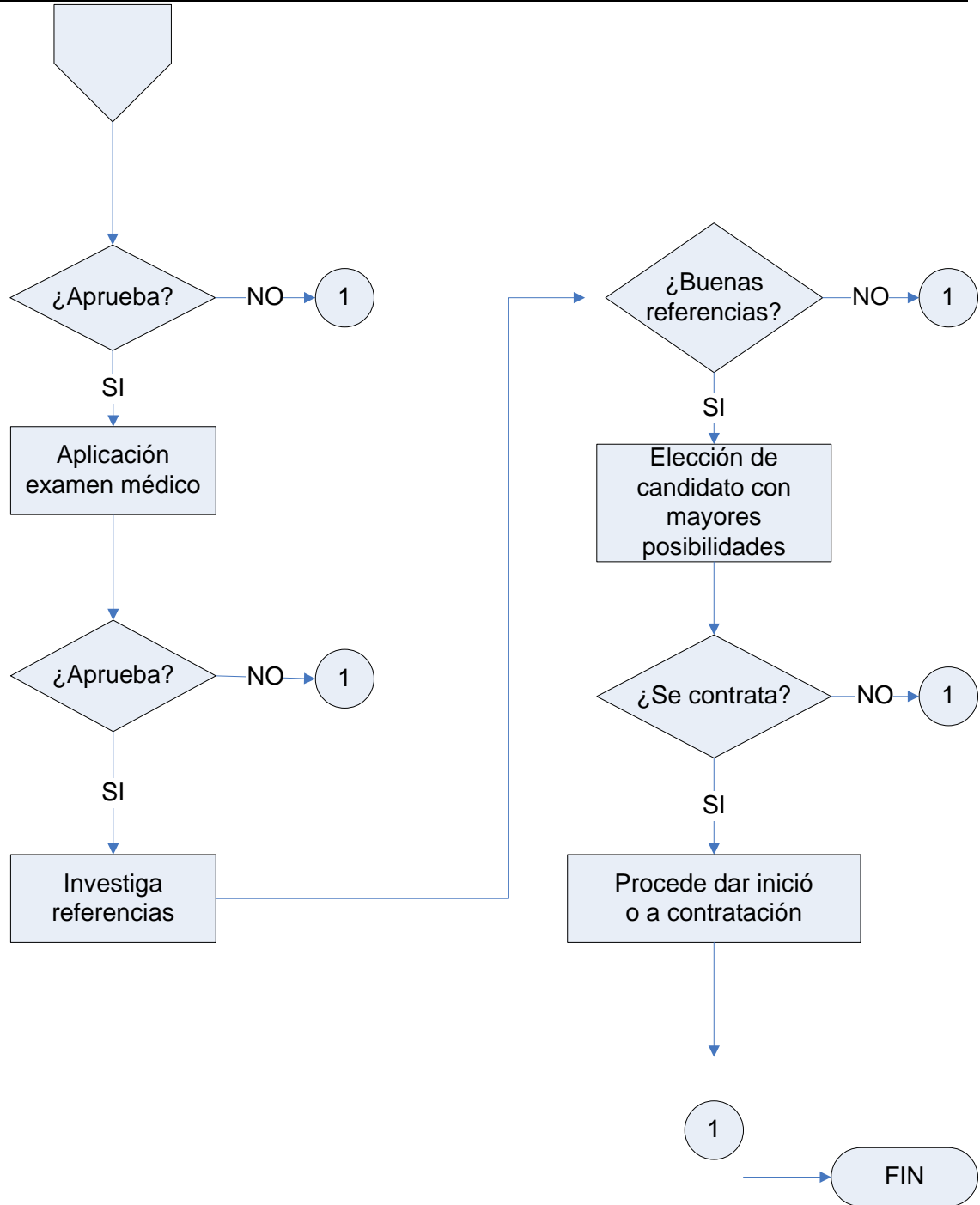
		<p>todos los requisitos y se coloca en un mural que se encuentra dentro de la empresa.</p> <p>No se satisface la demanda de personal, continua con actividad 07</p> <p>Si se satisface la demanda de personal, aquí termina el proceso</p>
<p>Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	07	<p>Recluta personal a nivel externo. Se manejan todas la fuentes externas .</p>

Diagrama de flujo:
Procedimiento: Selección de personal

RECURSOS HUMANOS



Procedimiento: Selección de personal
RECURSOS HUMANOS



Procedimientos administrativos de selección de personal.

RESPONSABLE	No DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	01	Recibe candidatos en sala de espera.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	02	Entrega de solicitud de empleo(diseñada por la empresa) al candidato para que la llene.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	03	Analiza solicitud de empleo con los datos requeridos completamente llenos, examina datos personales, académicos y experiencia laboral del candidato. El candidato si cubre con los requisitos mínimos continua con la actividad N° 4. El candidato no cubre con lo requerimientos mínimos sus datos quedan cartera y aquí termina el proceso.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	04	Realiza entrevista de trabajo al candidato apegándose en el perfil de

		<p>puesto.</p> <p>El entrevistador explora las áreas: Personal, laboral y académica; verificado datos junto con el entrevistado</p> <p>El entrevistador explica al candidato las condiciones del trabajo y la posible retribución económica.</p> <p>Si el candidato cubre el perfil requerido y ambas partes están interesadas continua con actividad 05.</p> <p>El candidato no cubre el perfil requerido o algunas de las partes no están interesada, aquí termina el proceso.</p>
<p>Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)</p>	05	<p>Aplicar las pruebas psicológicas</p> <p>El candidato si aprueba la pruebas psicológicas, continua con la actividad 06.</p> <p>El candidato no aprueba examen teórico, aquí termina el proceso.</p>

Recursos humanos (Encargado de capacitación)	06	Propedéutico, Explicar los antecedentes y el propósito de la empresa al trabajador.
-------------------------------------------------	----	-------------------------------------------------------------------------------------

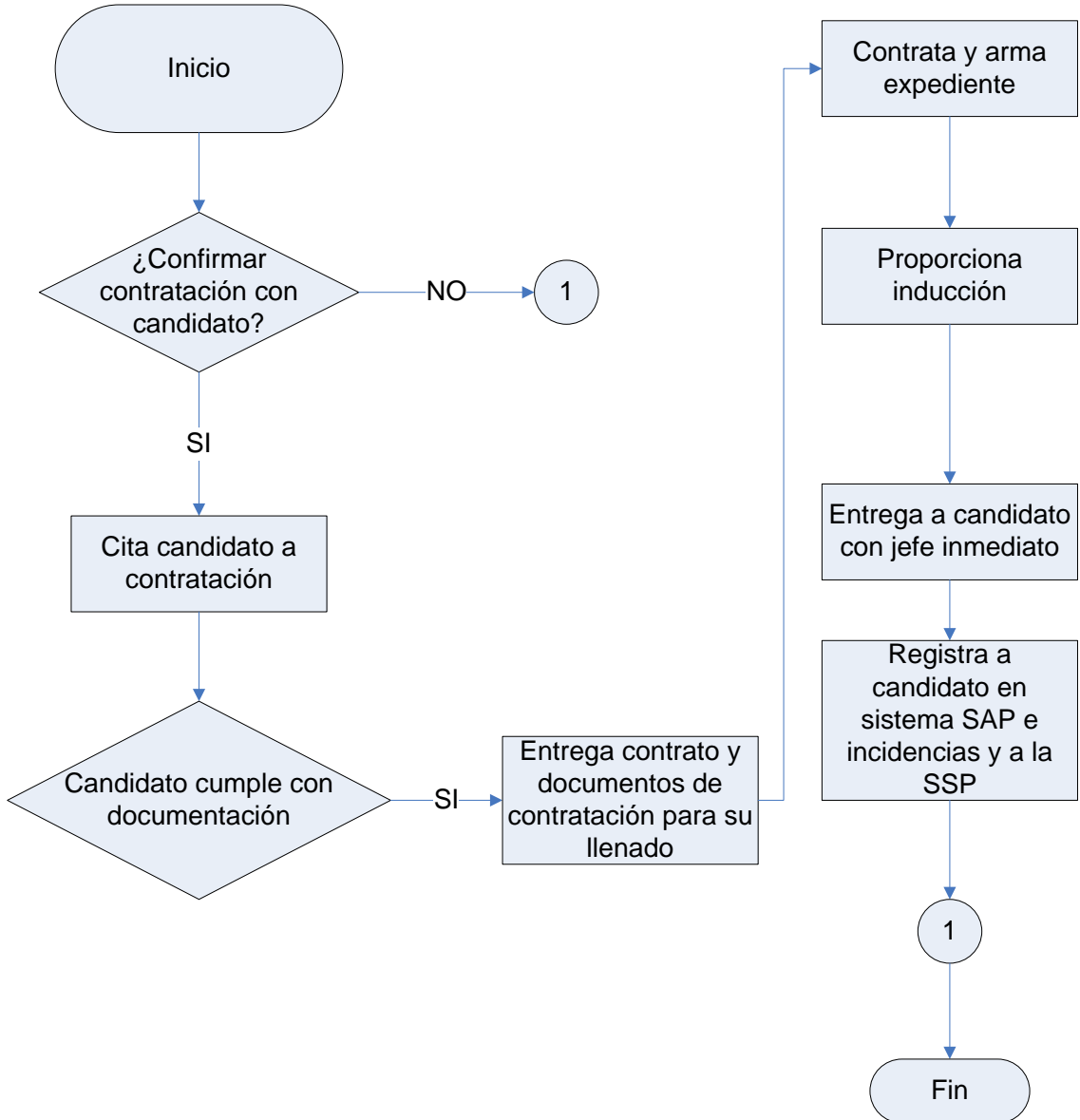
Recursos humanos (Encargado de capacitación)	07	Aplicar el examen teórico del propedéutico. El candidato si aprueba el examen teórico, continua con la actividad 08. El candidato no aprueba examen teórico, aquí termine el proceso.
-------------------------------------------------	----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Recursos humanos (Doctor, encargado de examen médico).	08	Aplica el examen medico a través de una evaluación general sobre la salud del candidato. Evaluación médica del candidato si es aprobatoria(sin problemas de salud) continua con la actividad 09. Evaluación médica del candidato no es aprobatoria(con problemas de salud) aquí termina el proceso.
-----------------------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	<p>09</p>	<p>Investigar referencias laborales y personales del candidato por medio de contacto (vía telefónica, fax o correo electrónico) de empresas y personas que recomiendan al candidato. Las referencias del candidato son buenas continua con la actividad 10. No hay referencias del candidato aquí se termina el proceso</p>
<p>Recursos humanos (Titular del departamento y encargado de reclutamiento y selección)</p>	<p>10</p>	<p>Elección de candidato con mayores posibilidades de contratación. Si se contrata al candidato se procede a la contratación. No se contrata al candidato se queda su solicitud en cartera y se boletina sus datos (nombre, teléfono, puesto) y aquí finaliza el proceso.</p>

Diagrama de flujo
Procedimiento: Contratación de personal

RECURSOS HUMANOS



Procedimientos administrativos de contratación

RESPONSABLE	No. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	01	Confirmar contratación vía telefónica con el candidato. El candidato sigue interesado pasa a la actividad 02. El candidato no sigue interesado se queda su solicitud en cartera y aquí se termina el proceso
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	02	Cita al candidato a contratación solicitando la documentación correspondiente. Cumple con la documentación continua con la actividad 03 No cumple con la documentación se cita otro día para que entregue todo completo.
Recursos humanos	03	Proporciona al candidato contrato y toda la documentación de contratación y explica su llenado.

		El candidato tiene que llenar todos los documentos con puño y letra así como firmarlos.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	04	Contrata personal e integra expediente.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección)	05	Proporciona inducción al candidato sobre la empresa (misión, visión, valores e historia) y explica las instalaciones de la empresa.
Recursos humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	06	Presenta al nuevo personal con su jefe inmediato para que inicie a trabajar. El jefe inmediato explica más a detalle las funciones a realizar.
Recursos humanos (Titular del departamento encargado de reclutamiento y selección).	07	Da de alta al personal en el sistema SAP, en incidencias de nomina e IMSS.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2. TÍTULO DEL PUESTO: Elemento de seguridad
3. PUESTO AL QUE REPORTA: Supervisor operativo
4. DEPARTAMENTO: Gerencia operativa

5. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO: Proporcionar vigilancia al servicio asignado cumpliendo con los turnos establecidos.

6. PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Mantener el orden y la paz .
2. Mantener el bienestar y tranquilidad de la comunidad.
3. Vigilancia a fin de mantener y establecer el orden.
4. Prevención del delito
5. Detección de infractores
6. Protección de la ciudadanía
7. Protección de los bienes, recursos materiales y medio ambiente.
8. Registro de incidencias y novedades relativas a las acciones de vigilancia y ejecutadas por los elemento de seguridad
9. Orientación de la ciudadanía con relación al cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen a cada servicio.

7. PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO:

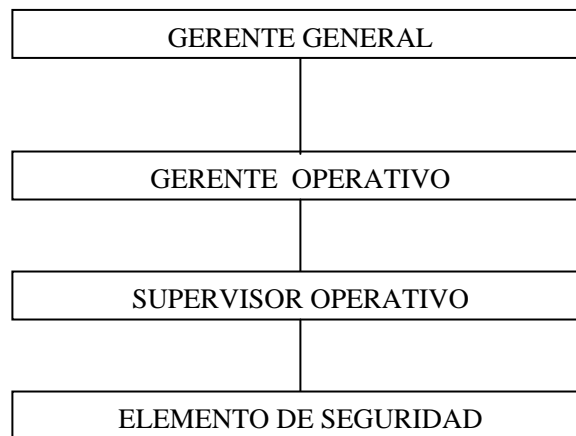
INTERNAS:

1. Departamento de contabilidad (para anticipos de uniformes, para las liquidaciones o finiquitos).
2. Supervisor operativo y monitoristas (estarse reportando por cualquier problema que llegue a ocurrir en horas de trabajo).

EXTERNAS:

1. Con el personal de los servicios
2. Con la seguridad publica del municipio.

8. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



9. PRINCIPALES REQUISITOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:

1. Sexo masculino ,estado civil indistinto, edad de 25 a 38 años documentación en regla ,disponibilidad de horario .
2. Dominio del PR 24,defensa personal , primeros auxilios ,trato con la gente, manejo de radios de comunicación.

10. EXPERIENCIA Y ESCOLARIDAD REQUERIDA:

1. Tres años de experiencia en seguridad privada.
2. Escolaridad mínima secundaria

--

12 AUTORIZACIONES:

TITULAR R.H. (NOMBRE Y FIRMA)

JEFE INMEDIATA (NOMBRE Y FIRMA)

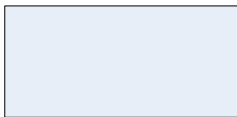
GERENCIA (NOMBRE Y FIRMA)

ELABORÓ: _____ REVISÓ: _____

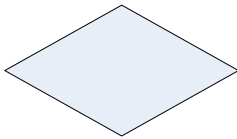
5.5 Simbología y sigas utilizadas



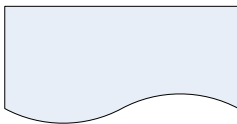
Limite: Identifica el inicio o el final de un proceso. En el interior lleva las palabras "Inicio" o "Fin".



Operación: Identifica alguna actividad en el proceso. En proceso. En el interior lleva el nombre de la actividad.



Decisión: Designa un punto de decisión del flujo del proceso. En el interior se anota la cuestión a decidir, y se tiene que identificar cada ruta que surge del punto de decisión con las opciones resultantes de la resolución: Si o No.



Documento: Indica que el resultado de una actividad se registra un medio. En el interior se escribe el nombre del documento



Flechas: Señala la secuencia y dirección del flujo de un proceso. Representa la transferencia

CONCLUSIONES

Toda organización cuenta con elementos materiales y humanos lo que a través de su correcta administración ayuda satisfacer objetivos, para ello se debe utilizar herramientas adecuadas. Los manuales administrativos constituyen un instrumento muy importante para las empresas ya que el hecho de organizar actividades, linamientos, responsabilidades o estructuras, en una herramienta administrativa como ésta, permite tener una alternativa más para el logro de los objetivos organizacionales.

El contar con un manual de procedimientos con estas características nos permite llevar a cabo un buen reclutamiento y una buena elección del personal, pues nos permite tener un mejor conocimiento de lo que se está haciendo así mismo ayuda a mantener un orden y un control para ordenar y proceder correctamente.

Se cumplió satisfactoriamente el objetivo de este trabajo el cual fue diseñar un manual práctico para el administrador de una organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Esta idea nació durante mi experiencia profesional en una empresa, en su departamento de reclutamiento y selección de personal, pude percatar que los manuales con los que se contaba para llevar a cabo el reclutamiento tenían una información muy delimitada, no aportaba nada nuevo al proceso, no se mencionaban las funciones del administrador en cada una de las fases, esto es primordial ya que es el encargado de realizar una delicada función dentro de la organización. La investigación realizada en el área de recursos humanos de la empresa me permitió organizar el trabajo en documentos administrativos al detectar

problemas específicos del reclutamiento y selección de personal, ya que al no contar con una herramienta guía en donde se señale el procesos de reclutamiento y selección de personal, se realiza la inadecuada contratación asociando diversas problemáticas.

Con respecto al caso practico quiero mencionar que se ha concluido la propuesta del trabajo escrito de manual de reclutamiento, selección de personal que son tan importantes para realizar la elección adecuada de candidatos.

Finalmente quiero señalar que en base que en base a que estuve en el área de recursos humanos de la empresa C.S.I.E S.A de C.V realizando labores de reclutamiento y selección de personal puedo afirmar de haber contado con un manual de reclutamiento y selección en donde se expresarán los pasos a seguir aclarando información respecto al reclutamiento y selección de personal se hubiera facilitado el trabajo, siendo el medio de orientación de dichas actividades debido a la organización de actividades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia.(1999). La entrevista laboral: 287 buenas respuestas a todas las preguntas laborales. Buenos Aires: Granica.
2. Arias Galicia, Fernando. (2004). Administración de Recursos Humanos .México: Trillas.
3. Chiavenato, Idalberto. (2003). Administración de Recursos Humanos (5ª.Edición). Colombia: McGraw Hill.
4. Duhalt Krauss, Miguel.(1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas. México: Ciencias Políticas y Sociales
5. Grados,.Jaime. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Manual Moderno.
6. Orozco, Jorge Enrique.(1980). Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. México: Confederación patronal de república mexicana.
7. Reyes Ponce, Agustín. (2000). Administración de Personal (1aParte) México: Limusa.
8. Richino, Susana Victoria.(2000). Selección de Personal. (2° Edición).Buenos Aires: Paidó

9. Riesgo, Luis. (1998). Por una Empresa más Humana. España: Eunsa.
10. Rodríguez Valencia, Joaquín. (1988). Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos. México: Ediciones Contables y Administrativas.
11. Simon, Dolan. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
12. Terry, George Robert. (1992) Principios de Administración. México: Cecsá.
13. Wether, William .(2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw Hill.
14. Zepeda Herrera, Fernando. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison-Wesley Longman.