



UNIVERSIDAD  
DON VASCO A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta de mejora al proceso de  
reclutamiento y selección en la  
"Papelería Cárdenas"**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**Anael Carmina Ramírez Sánchez**

**ASESORA:**

**L.A. María Eugenia Rivera Álvarez**



**Uruapan, Michoacán, 8 de febrero de 2011**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIAS

### **A mis Padres, Mario y Rosa:**

Porque desde el día que nací se han esforzado en darme todo su amor y apoyo incondicional el cual me permitió llegar a este momento y porque siempre creyeron en mi.

### **A mis hermanas, Mareli y Gabriela:**

Por todos los momentos que pasamos y el cariño que me han brindado, el tenerlas ha hecho esta experiencia inigualable, siempre formarán parte de mi vida.

### **A mis Abuelos:**

Por sus consejos, cariño y consuelo, y en especial a mi abuelo Francisco en el cual encontré la fortaleza para poder seguir adelante aun en los momentos más difíciles, y aunque ya no esté en este mundo este logro también es de él.

### **A mis Amigos:**

Por el apoyo que me brindaron y todos los momentos vividos y aun cuando la vida nos lleve por caminos separados siempre estarán en mi corazón.

### **A mis Profesores:**

Por los conocimientos, el apoyo y la formación que me brindaron desde el inicio de mi vida estudiantil, sin ellos el que yo tenga este logro no hubiera sido posible.

### **A mi Asesora, María Eugenia:**

Por su tiempo, dedicación, enseñanzas y sobre todo el apoyo brindado en la elaboración de esta investigación.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>7</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	12
1.2.1. LA PLANEACIÓN	12
1.2.2. LA ORGANIZACIÓN	15
1.2.3. LA DIRECCIÓN	16
1.2.4. EL CONTROL	18
<b>CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO</b>	<b>20</b>
2.1. CONCEPTO DE EMPRESA	20
2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	21
2.3. RECURSOS DE LA EMPRESA	24
2.4. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	25
2.4.1. FINANZAS	26
2.4.2. MERCADOTECNIA	27
2.4.3. PRODUCCIÓN	27
2.4.4. PERSONAL	28
2.4.4.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
2.4.4.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
2.4.4.2.1. LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	32
2.4.4.2.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	33
2.4.4.2.3. LA CONTRATACIÓN	34
2.4.4.2.4. LA INDUCCIÓN	36

2.4.4.2.5. LA CAPACITACIÓN	37
2.4.4.2.6. LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	42
2.4.4.2.7. SEGURIDAD E HIGIENE	44
<b>CAPÍTULO III. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	47
3.1. ANÁLISIS DE PUESTOS	47
3.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	55
3.2.1 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	55
3.2.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	59
3.2.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	61
3.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN	63
3.3.1. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	63
3.3.2. TÉCNICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	67
<b>CAPÍTULO IV. DESEMPEÑO DE PERSONAL</b>	79
4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	79
4.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	82
<b>CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO</b>	83
5.1 METODOLOGÍA	86
5.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	88
5.3 ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	89
5.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	91
5.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	107
5.6 PROPUESTA	112
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	127

## INTRODUCCIÓN

Las personas son el factor principal de las empresas y para que ésta llegue a cumplir sus objetivos es necesario que se cuente con el personal adecuado para cada puesto, que éste cumpla con ciertas habilidades, conocimientos y perfiles específicos.

La problemática que se presenta en esta organización es que no cuentan con un proceso de reclutamiento definido asimismo el proceso de selección que tienen es deficiente y le falta estructura.

Por lo que a falta de un proceso de reclutamiento y selección bien establecido son varias las partes afectadas por esta situación primeramente se encuentra la organización ya que trae como consecuencia que tengan dificultades para atraer candidatos y a su vez cuando el personal es contratado, por no haberlo pasado por un buen proceso de selección su estancia es muy corta dentro de la organización lo que genera un alto grado de rotación de personal, lo que conlleva que la empresa genera pérdidas de tiempo en cuanto a su proceso y asimismo por la capacitación que se les debe brindar a los empelados.

Al igual que la empresa se ve afectada, el personal es otro elemento que tiene consecuencias por esta problemática ya que los candidatos que llegan a la organización son muy escasos entonces aunque son remitidos a un proceso de selección , y les realizan algunas pruebas algunos de ellos no son aptos para el

puesto y aun así son contratados, por lo que el personal no cumple con un perfil adecuado al puesto y tiempo después al no cubrir con ciertas habilidades y aptitudes no son capaces de desarrollarse en el puesto satisfactoriamente lo que ocasiona que terminen renunciando al trabajo, para la empresa esto ocasiona pérdida de recursos ya que el proceso de reclutamiento y selección amerita tiempo , dinero y esfuerzo por parte de la organización.

Otro aspecto que se debe tratar es el de la desmotivación, ya que el personal que no cumple desde el principio con un perfil adecuado para cubrir el puesto al paso del tiempo al no sentirse apto para desempeñar su puesto, puede ir perdiendo interés en su trabajo e ir perdiendo rendimiento, esto a su vez también puede ir ligado a que de un mal servicio al cliente.

En conclusión son diversos los impactos que tiene esta problemática y afectan desde perdida de recursos, desmotivación de personal, rotación de personal y bajo desempeño.

Por lo que es necesario que se tomen medidas para cambiar esta problemática y dejen de afectar a la organización de esta forma.

Es por todo lo anterior que es de suma relevancia llevar a cabo una investigación sobre el tema de Reclutamiento y Selección tanto de manera teórica como práctica para poder establecer una propuesta de mejora al proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo en una empresa y de esta forma

poder llevar a la práctica todos aquellos conocimientos y técnicas adquiridas a lo largo del estudio de la licenciatura.

Por consiguiente en el presente documento se describirán detalladamente los fundamentos teóricos del que conlleva lo que es el proceso de reclutamiento y selección, en el primer capítulo se abordan los antecedentes de la Administración y una descripción general del proceso administrativo, el segundo capítulo hace referencia a lo que es la empresa y la Administración del Factor Humano, este es un apartado en el que se presenta información sobre la estructura de la empresa y su clasificación, en donde cada vez más se adentra en lo que es el departamento de personal y todas las funciones que se generan dentro de esta área y de esta forma poder llegar a lo que es el Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal que es el tercer capítulo de este documento, en el cual se desarrolla ya de manera más específica todo lo correspondiente a los pasos y desarrollo de estos procesos parte medular de esta investigación, finalmente se desarrolla el cuarto capítulo titulado Desempeño de Personal en donde se enfoca a la importancia e impactos que tiene este proceso dentro de la organización asimismo se establecen algunos de los métodos más utilizados dentro de las organizaciones, con la finalidad de fundamentar la hipótesis planteada.

Por último se presenta el Caso Práctico, realizado en la “Papelería Cárdenas”, en donde se realizó un estudio en base a cuestionarios y entrevistas a los dueños y empleados de la empresa con la finalidad de verificar la hipótesis planteada así como

los objetivos de la investigación para finalmente establecerle una propuesta para mejorar su proceso de Reclutamiento y Selección.

## **PRIMER CAPÍTULO**

### **LA ADMINISTRACIÓN**

Para que el lector pueda entender de mejor manera lo que es el tema de Reclutamiento y Selección de Personal tema medular de esta investigación es necesario primeramente desarrollar los fundamentos de este tema, el cual es la Administración, en este apartado se describirán los antecedentes de la Administración así como el proceso administrativo.

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Primeramente es necesario definir lo que es Administración, este concepto ha sido definido por diversos autores a través de la historia, a continuación se presentarán algunas de estas definiciones.

La definición de Arias Galicia dice que la administración se entiende como “la disciplina cuya finalidad es poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, empresa u organización.”(ARIAS GALICIA, 2004: 365).

Asimismo está la definición de J. A. Fernández Arena que dice “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Citado por Reyes Ponce, 2004: 3)

Por consiguiente retomando ambas definiciones la Administración es una ciencia a través de la cual se coordinan los recursos con los que cuenta una organización y de esta manera se pueden alcanzar los objetivos planteados.

Entonces ya habiendo definido el término Administración se puede dar inicio con lo que son los antecedentes históricos de esta ciencia.

Se dice que los primeros indicios sobre Administración se dieron en el mundo antiguo para ser más específicos en Sumeria para el año 4000 a. C. en donde en aquel entonces ya existía un sistema tributario y los sacerdotes eran los encargados de recolectar dicho tributo, para lo cual idearon un tipo de sistema de registro de datos, este sistema se puede trasladar a la práctica administrativa y podría ser una forma de control administrativo. Otro acontecimiento que se dio en aquella época fue la aparición de la división del trabajo en castas sociales.

En Babilonia para el año 2000 a. de C. se creó el Código de Hammurabi en el cual se establecían ciertas normas en las que destacaban algunas reglas administrativas como; el establecimiento de un salario y todas las actividades mercantiles deberían estar documentadas.

También durante esta época se desarrollaron diversas actividades administrativas como lo son:

- La motivación; se pagaban cantidades extras a los obreros que produjeran más del estándar y los incentivos se daban en alimentos.
- Control de Producción; se llevaba a cabo por colores.
- Grandes construcciones; las cuales sólo podrían llevarse a cabo con una gran organización.

En China para el año 1100 a. de C. durante el gobierno de la dinastía Chow se estableció en su Constitución ocho reglamentos en los que se ve claramente aspectos administrativos como:

- La necesidad de una estructura administrativa.
- Se establecen funciones para lograr los objetivos.
- Se establece la importancia de la comunicación informal.
- La necesidad de sistemas.
- La importancia de los controles.
- La motivación de personal.

En Egipto son muchos las relaciones que se ven con los que es la Administración por ejemplo para poder lograr edificar esas inmensas construcciones fue necesario tener una muy buena organización y coordinación de recursos, por otra parte en lo que se refiere al gobierno contaban con una estructura descentralizada pero tuvieron ciertos problemas con esta forma y lo cambiaron a centralizada de manera que establecieron que para poder llevar a cabo la descentralización es necesario contar con controles efectivos.

En la edad media fueron son dos las instituciones en donde se puede ver de mejor manera las características de la Administración: el feudalismo y los gremios.

En cuanto al feudalismo se puede ver lo que es la autoridad centralizada y descentralizada, cadenas de mando y delegación.

Por otra parte en los Gremios algunos aspectos que se pueden observar son: la división en niveles jerárquicos, lo que es la empresa familiar y la descentralización.

Otra de las instituciones por excelencia en donde se puede observar la Administración es la Iglesia Católica, algunas de las características que se pueden ver son: la división de funciones y la cadena de mando.

Hay diversos aspectos que tienen relación con la Administración en lo que es la Administración Militar, algunos de ellos son:

- Se da el uso del área de staff.
- El uso de la motivación.
- Fijación y coordinación de objetivos.

En Venecia dado su actividad comercial fue necesaria el desarrollo de ciertas funciones que tiene relación con la Administración algunas de ellas son:

- Almacenamiento de equipo; el material que se utilizaba se numeraba y clasificaba.

- Supervisión a los trabajadores.

- Aplicación de exámenes de admisión.

- Controles contables; uso de la partida doble, registro de entradas y salidas.

- Control de costos.

La revolución industrial fue otra de las épocas en donde se desarrollaron de manera más marcada actividades administrativas. En esta etapa se desarrolló el sistema familiar, el sistema de trabajo a domicilio y el sistema fabril.

A partir de la revolución industrial fueron varios los autores que escribieron sobre temas relacionados con la Administración, estos fundamentos fueron la base de lo que conoce como Administración Científica.

Como se puede ver la historia de la Administración tiene sus inicios desde hace muchos cientos de años y cabe mencionar que cada una de las etapas que forman su historia aportaron una parte significativa, que es lo que viene a formar a la Administración que tenemos en nuestros días.

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El desarrollo de la Administración se resume en lo que es el proceso administrativo, el cual consta de cuatro fases:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

En el siguiente apartado se desarrollará lo que es el proceso administrativo y cada una de las etapas que lo conforman.

### 1.2.1. LA PLANEACIÓN

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, en ésta se establecen los objetivos que se quieren lograr en la organización asimismo lo que se va a realizar para poder alcanzarlos.

Según Anthony planear “consiste en el proceso para decidir acciones que deben realizarse en el futuro” (Citado por Reyes Ponce, 2004: 244) asimismo Reyes Ponce establece su definición de planeación “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las

determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización” (Ibid: 244) de manera que aquí se ve la importancia de la planeación ya que ésta es la base o estructura de la organización, sin planes muy difícilmente se podrá llegar a los objetivos planteados o a los resultados esperados.

La planeación en si misma puede darnos el curso que ha de tomar la empresa, con un correcto y bien desarrollado plan de acción ya se tiene la mitad del trabajo lo demás es establecer un adecuado ejecución.

La planeación esa compuesta por varias herramientas que ayudan a su desarrollo, algunas de ellas son:

- Políticas: pueden definirse como criterios que orientan la acción, estableciendo las reglas a través de las cuales el personal de organización realiza sus actividades.
- Procedimientos: son aquellos en los que se establecen los pasos a seguir para llevar a cabo una actividad o función determinada.
- Programas: al igual que en los procedimientos se establece la secuencia de las actividades sin embargo aquí se fija el tiempo en el que deberá realizarse cada una de las partes que integran el plan.
- Presupuesto: es el establecimiento en términos monetarios del costo de un programa.

De la misma forma existen ciertos principios que conforman la planeación, a continuación se describirá cada uno de ellos:

- Precisión: este principio se refiere a que los planes que se establezcan deberán ser lo más preciso posibles para que de esta manera exista mayor certidumbre sobre lo que se deberá realizar.
- Flexibilidad: consiste en que los planes establecidos siempre deberán tener un margen para cualquier modificación o cambio que sea necesario.
- Unidad de Dirección: éste habla sobre que todos los planes que se establezcan en la organización deberán estar coordinados entre sí para que lleven un mismo rumbo.
- Consistencia: éste principio esta muy ligado con el anterior y se refiere a que la relación que exista entre lo planes deberá de ser perfecta y de esta forma se logren mejores resultados.
- Rentabilidad: se refiere a relación costo-beneficio de los planes, es decir, se deberá analizar los planes de manera que lo que se invierta en ellos genere mayores resultados.
- Participación: para el desarrollo óptimo de cualquier plan es necesarios la participación de todas las personas involucradas con el mismo, de la misa forma es necesario que las personas establezcan un grado de compromiso con las funciones que deberá realizar.

## 1.2.2. LA ORGANIZACIÓN

La segunda etapa del proceso administrativo es la organización, Terry la define como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y de la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (Citado por Reyes Ponce, 2004: 276).

Así que todo lo que se establece en la planeación, en esta etapa se determina quien deberá realizarlo, en otras palabras se establecen la estructura, recursos y medios a través de los cuales se realizarán las funciones de la empresa.

Existen cinco principios básicos que estructuran lo que es la organización:

1. Especialización: este principio consiste en que en cuanto más se delimite una función o se divida un trabajo se dará una mayor especialización por parte del trabajador y éste tendrá mayores conocimientos y habilidades en cuanto al desarrollo del trabajo se refiere.

2. Unidad de Mando: éste se refiere que cada trabajador deberá tener un sólo jefe y recibir órdenes de una sola persona para que no exista ningún conflicto.

3. Autoridad-Responsabilidad: éste principio establece que cada nivel jerárquico debe tener bien delimitada y determinada la responsabilidad y autoridad necesaria para llevar a cabo su función.

4. Definición de Puestos: se debe establecer las funciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto para que no exista duplicidad de funciones.

5. Equilibrio de Dirección-Control: éste principio consiste en que la autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte.

A partir de todo esto que se acaba de desarrollar se puede concluir que la etapa de organización es de suma importancia ya que es necesario establecer la estructura que va a tener la organización para que la planeación desarrollada pueda ser llevada a cabo en una estructura sólida y con elementos adecuados.

### 1.2.3. LA DIRECCIÓN

La tercera etapa del proceso administrativo es la Dirección, Koontz y O'Donnell la definen como: "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" (Citado por Reyes Ponce, 2004: 384) por lo que se puede determinar que Dirección corresponde a la realización de los planes establecidos a través de la estructura definida en la etapa de Organización.

Dentro de este proceso es esencial que existan canales de comunicación eficientes a través de los cuales se puede hacer llegar la información de manera

oportuna y clara a toda la organización, asimismo que se lleve cabo una muy buena supervisión de la funciones.

Al igual que en las anteriores dos etapas, se establecen algunos principios que son necesarios para guiar el proceso de esta etapa, a continuación se hará mención de ellos:

1. **Coordinación de Interés:** en este principio se establece que para el mejor logro de los objetivos institucionales debe existir una coordinación entre los objetivos de cada colaborador y los objetivos de la organización, ya que si no fuera así, sería muy difícil lograrlos ya que el personal no le encontraría sentido a su actividad ni se sentiría identificado con la empresa.

2. **Impersonalidad del Mando:** las órdenes o la autoridad debe ser impersonal, esto se refiere a que la autoridad la determina el puesto o el nivel jerárquico mas no la persona en sí misma, de igual manera es necesario comentar el porque de la orden.

3. **Resolución y Aprovechamiento del Conflicto:** es necesario que aprender de las situaciones adversas que se den en la organización ya que en estas se muestran las deficiencia que pudiera haber dentro de ella así mismo los conflictos deben de resolverse lo más pronto posible antes de que se den más daños entre las partes.

La función de Dirección es la parte mediática del proceso Administrativo por que es aquí en donde se lleva a cabo todo lo que se estableció con anterioridad,

es la ejecución de todos los planes, muchas veces el éxito o el fracaso consistirá en el estilo de Dirección que se lleve en la organización.

#### 1.2.4. EL CONTROL

La última etapa del proceso administrativo es el Control, Maddock lo define como “la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (Citado por Reyes Ponce, 2004: 440), como se puede observar la etapa de Planeación y la de Control están sumamente ligadas, ya que todos los objetivos y programas establecidos en la Planeación durante el proceso de Control serán evaluados y se compararán con los resultados y de esta manera poder conocer si todo funciona correctamente, de lo contrario se realizarán ciertos cambios y se volverá a iniciar el ciclo.

Al igual que en las demás etapas, aquí también existen principios que establecen lo que es el Control, estos son:

- Del Carácter Administrativo del Control: consisten que entre mayor delegación exista mayor será la necesidad de establecer controles.

- De los Estándares: para poder establecer la función de control es necesario tener con que comparar los resultados con lo esperado de manera que ahí es donde entran los estándares, estos se determinan desde la etapa de planeación y mientras más específicos y cuantitativos sean su uso serán de mayor utilidad.

- Del Carácter Medial del Control: se refiere a que se debe establecer cuando es necesario o amerite establecer un medio de control.

- De Excepción: solamente es necesario tomar en cuenta o analizar aquellos casos en que las cosas no se hayan dado de la manera prevista o sea cuando haya desviaciones.

Así que habiendo finalizado la descripción de cada una de las etapas del proceso administrativo se puede concluir que cada una de éstas tiene su importancia específica y es necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, que como todo proceso, está en continuo desarrollo, no se detiene en ningún momento y las etapas se pueden dar de manera simultánea.

Asimismo se abordó un poco sobre los antecedentes de la Administración ya que resulta importante para entender la relevancia que tiene esta ciencia en el transcurso de las diferentes etapas de la historia y ver que es algo fundamental para el desarrollo de la misma.

En el siguiente capítulo se describirá de manera más profunda lo que es la empresa y la Administración del Factor Humano parte fundamental de esta investigación.

## SEGUNDO CAPÍTULO

### LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

En este apartado se presentará el concepto de empresa, asimismo se describirán las áreas funcionales en las que se divide la organización, en donde nos enfocaremos es al área de Personal, dado que el tema a estudiar es Reclutamiento y Selección.

#### 2.1. CONCEPTO DE EMPRESA

Son diversas las definiciones que se tienen de empresa dependiendo del enfoque que se tome, Reyes Ponce tiene la siguiente definición de empresa, “unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado” (REYES PONCE, 2004: 154)

Para Idalberto Chiavenato empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (<http://www.promonegocios.net> 09/abril/09: 4:41 PM)

Otro concepto de empresa sería “unidad económico social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (MÜNCH, 2007: 144)

Por consiguiente en base a lo anterior se puede decir que la empresa es una unidad económica que tiene recursos materiales, económicos y humanos que son orientados y coordinados hacia el logro de un objetivo común de la organización y que satisface necesidades de la sociedad.

## 2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Hay diversas formas de clasificar a las empresas, tomando en cuenta varios factores algunas de las maneras más comunes de catalogar a las empresas son las siguientes:

Por la actividad económica que desarrollan:

- Extractivas: son aquellas organizaciones que se encargan de explotar recursos naturales.
- Servicio: son las que se dedican a prestarle un servicio no material a la sociedad.
- Comerciales: se encargan de la compra-venta de productos ya terminados.
- Industriales: son aquellas que transforman una materia prima en un producto terminado.

Por su tamaño:

Cabe mencionar que en esta clasificación para poder realizarla se toman en cuenta diversos aspectos tales como, el personal con el que cuenta la empresa, el capital, el número de operaciones entre algunas otras estas son las más comunes.

A continuación realizaremos la clasificación de acuerdo con el número de empleados con lo que cuente la organización tomando en cuenta si la empresa es industrial, comercial o de servicios. (Véase Cuadro 1)

Cuadro 1

#### CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN NUMERO DE EMPLEADOS

<b>Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro Empresa</b>	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
<b>Pequeña Empresa</b>	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
<b>Mediana Empresa</b>	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
<b>Gran Empresa</b>	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 30 de Diciembre del 2002. México

Por la Propiedad del Capital:

- Públicas: este tipo de empresas es en las cuales el capital les pertenece al Estado y esta puede ser Nacional, Estatal o Municipal, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.

- Privadas: la propiedad del capital se encuentra en manos privadas o sea de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades , dependiendo del origen del capital estas pueden ser:

- Nacionales: cuando los inversionistas son nacionales.
- Extranjeras y Transnacionales: los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
- Multinacionales: el capital pertenece a varios países.
- Globalizadas: son empresas de carácter mundial.
- Controladoras: un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros aunque no tengan relación entre si.
- Maquiladoras: producen bienes para diversas empresas de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.
- Franquiciatarias: son aquellas empresas que venden su marca y forma de organización a inversionistas independientes.

- Familiares: los socios de la empresa así como los directivos son miembros de una familia, generalmente representan, micro, pequeñas y medianas empresas.

### 2.3. RECURSOS DE LA EMPRESA

Las empresas necesitan para su funcionamiento una serie de recursos así mismo estos son necesarios para cumplir con los objetivos que tiene definida la empresa, cada empresa necesita de diferentes recursos para cubrir sus necesidades, es importante que estos sean seleccionados de la mejor manera para que los resultados sean óptimos, a continuación se presentarán los principales recursos con los que cuenta la empresa:

- Recursos Financieros: las organizaciones requieren de dinero para tener funcionamiento su concepto nos dice que son “los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas , así como de los préstamos , créditos y emisión de valores”( MÜNCH, 2007: 153)

- Recursos Materiales: son la materia prima y la planta y equipo con el que cuenta la organización, la materia prima son todos aquellos insumos que se requieren para producir un bien mientras que la planta y equipo, son las instalaciones que tiene la empresa así como la herramienta y maquinaria que se necesita para producir y realizar las funciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.

- Recursos Tecnológicos: son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como maquinaria, equipos, instrumentos y procesos” (Ibid: 154) la implementación de tecnología en la organización es de suma importancia ya que ayuda a sistematizar los procesos y facilitar las tareas.

- Personal: es el factor más importante de la organización ya que aunque se cuente con recursos monetarios, materiales y tecnológicos si no se cuenta con un personal capacitado, con las habilidades y experiencias necesarias la organización no tendrá un buen desarrollo.

#### 2.4. ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Las actividades que se desarrollan en la empresa se dividen en áreas funcionales para que exista una mayor organización y coordinación, a continuación se desarrollarán los departamento más importantes con las que debe contar una empresa, algunas de ellas cuentan con menos o más áreas dependiendo de sus necesidades o cantidad de operaciones y actividades que realicen.

Las áreas funcionales son llamadas de diversas formas por ejemplo, áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos o gerencias indistintamente del nombre las funciones que se realizan en ellas son las mismas muchas veces el nombre que se les da depende del giro de la empresa o del tamaño de esta.

Para esto definiremos lo que es área funcional como el, “conjunto de funciones, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización” (Ibid:171)

Las áreas funcionales son representadas generalmente en un organigrama que es un esquema gráfico en donde se muestra de manera más clara las áreas, niveles jerárquicos y de autoridad así como los canales de comunicación de la organización.

#### 2.4.1. FINANZAS

Esta área se encarga de obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente para poder alcanzar los objetivos y metas de la empresa asimismo debe tener un óptimo manejo y control de los recursos, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

Algunas de las funciones principales que tiene esta área son: contabilidad, contraloría, tesorería, impuestos, planeación financiera, presupuestos, costos, administración de riesgos, cuentas por cobrar, crédito y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar.

Es importante tener un buen control de los recursos financieros por que de ahí dependerá que se puedan realizar las actividades de la empresa.

#### 2.4.2. MERCADOTECNIA

Esta área es la encargada de canalizar los bienes y servicios hasta el consumidor o usuario final, algunas de las funciones que realiza esta área se mencionan a continuación; la planeación estratégica de mercadotecnia, el análisis y segmentación de mercado, diseño de productos, determinación de precio, logística, publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas.

Aunque no todas las empresas tienen esta área muchas de ellas realizan algunas de las funciones que se mencionaron anteriormente, tal vez no con una estructura formal sin embargo llegan al objetivo deseado.

#### 2.4.3. PRODUCCIÓN

Esta área también llamada administración de operaciones o administración de manufactura es la encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos necesarios para elaborarlos. Entre las principales funciones que desarrolla esta área se encuentran las siguientes; localización de planta, control de inventarios, seguridad industrial, programación de producción, diseño de producto o ingeniería de desarrollo, procesos o administración de manufactura, control de calidad y mantenimiento.

Existen en la actualidad diversos métodos de producción entre ellos cabe mencionar la producción doméstica, la artesanal, la producción en serie, la mecanizada y robotizada.

#### 2.4.4. PERSONAL

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa asimismo su función es realizar actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencia y competencias de las que personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Esta área también se le denomina recursos humanos, relaciones industriales o capital humano, entre las principales funciones que se desarrollan en este departamento son las siguientes; planeación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, administración de sueldos y salarios, seguridad e higiene y relaciones laborales.

Aún siendo uno de los departamento de más importancia ya que en el se administra el personal que va a desarrollar las funciones de la empresa, es uno de los últimos en aparecer dentro de las organizaciones.

En el siguiente apartado se desarrollaran de manera más amplia las funciones que desempeña este departamento.

#### 2.4.4.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación describiremos lo que es la Administración de Recursos Humanos que es donde se engloban las funciones de las cuales trataremos más adelante, primeramente definiremos su concepto; “es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo de trabajo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal” (PERSONAL I , 2007).

Cabe mencionar que la Administración de Recursos Humanos va más allá de tener un buen personal dentro de la organización sino también se preocupa por las necesidades e intereses del personal para que de esta manera exista una reciprocidad entre ambas partes.

Para que quede un poco más claro cual es la finalidad de la Administración de Recursos Humanos a continuación se presentarán algunos de los objetivos que tiene esta función:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover el máximo mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.

- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

De esta forma se puede observar que la Administración de Recursos Humanos es una función que abarca una gran serie de procedimientos desde antes que el personal entre a la organización, durante su desempeño y hasta finalizar su relación laboral.

Teniendo ya de manera más clara cual es el concepto y finalidad de la Administración de Recursos Humanos continuaremos con los antecedentes que dan pie a esta función.

La Administración de Recursos Humanos surge debido al crecimiento y complejidad de las actividades organizacionales, esta función tiene sus orígenes en los principios del siglo XX como consecuencia del impacto que causó la Revolución Industrial, surge con el nombre de Relaciones Industriales y lo que se quería lograr

con esta función era mejorar la relación que existía entre el trabajador y la empresa asimismo que hubiera una interrelación entre los objetivos de ambas partes para que de esta forma se dirigieran los esfuerzos hacia una misma dirección. Para el año de 1950 esta función cambia su nombre a Administración de Personal por que ya no sólo se trataba de mediar la situación entre la empresa y el trabajador sino también de administrar al personal conforme a la legislación existente además como en un principio de resolver los conflictos que pudieran presentarse. Para el año de 1960 la legislación sufrió un cambio radical, ya que se empezó a ver las personas como el recurso más importante de la organización, así para 1970 surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía se veía al personal como recurso o propiedad de la empresa. En la actualidad ese concepto es obsoleto ya que ya casi en su totalidad se ha dejado de ver al personal como un recurso más de la empresa y algo que debe ser administrado, ahora debe de administrar con las personas, que estas formen parte del proceso y puedan dar sus opiniones al respecto, se debe ver al personal como un parte más del capital con el que la organización cuenta.

Así es como surge la Administración de Recursos Humanos, básicamente es un cambio de cultura y de ver las cosas es enfocarse en que el personal es el activo más importante que tiene la empresa y que de el dependerá el óptimo desarrollo de ésta.

## 2.4.4.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presentarán las principales funciones que forman parte de la Administración de Recursos Humanos , se describirá de forma general cada una de ellas de manera que quede más explícito cuales son las actividades que se desarrollan en cada función.

### 2.4.4.2.1. LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder conocer cual será nuestra necesidad de personal es necesario realizar una Planeación de Recursos Humanos la cual Byars y Rue define como. “el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente” (PERSONAL I, 2007).

La planeación eficiente de personal permite que exista una contribución y coordinación entre objetivos departamentales y organizacionales, asimismo genera mayor productividad, disminuye los gastos de contratación y de capacitación, mejora la utilización de los recursos humanos así como ayuda a coordinar los diferentes planes y programas de personal, tales como planeación de carrera, planes de capacitación y desarrollo etc.

La Planeación de Recursos Humanos la llevan a cabo mediante un pronóstico que es la forma en la que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo y este sirve para determinar cuantos empleados se requieren para dotar un departamento, que tipo de personal se requiere para una función en particular, para ver cuantos empleados actuales están disponibles para cubrir esta necesidad, cuantos empleados vendrían del exterior etc.

#### 2.4.4.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En esta apartado veremos de manera muy general lo que es el Reclutamiento y la Selección ya que en el siguiente capítulo hablaremos más detalladamente el proceso y elementos de cada una de estas funciones.

Primeramente definiremos lo que es Reclutamiento, “conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización” (MÜNCH, 2007:175)

Las organizaciones constantemente estarán necesitando personal ya sea por la creación de nuevos puestos, para reemplazar a personas que han dejado la empresa, ya sea por renuncia, invalidez o muerte. Por esto es necesario tener siempre presente personal que pueda ser candidato para entrar en la organización de esta forma cuando se presente alguna de estas circunstancias. Se debe tener

bien definido las fuentes y medios a través de las cuales la empresa se va a hacer llegar de este personal.

Asimismo ya que se tienen a los posibles candidatos es necesario seleccionarlos para esto definiremos lo que es Selección de Personal “conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos y se elige el idóneo” (Ibid: 176)

De esta forma a través de ciertas técnicas y procedimientos se puede dar la elección del candidato más idóneo al puesto, el que cumpla lo más posible las características y necesidades del puesto que va a cubrir en la organización.

#### 2.4.4.2.3. LA CONTRATACIÓN

La siguiente etapa es la Contratación, ya que se seleccionó al candidato idóneo para el puesto se procede a contratar al individuo, la definición legal de Contratación es “la formalización de la relación de trabajo entre empleado y empleador estableciendo derechos y obligaciones apoyado en un acuerdo de voluntades” y la definición psicológica es “lazo de compromiso entre el nuevo empleado y la organización” (PERSONAL II, 2008).

Para formalizar la relación se debe dar la firma del contrato que es el documento que establece los derechos y obligaciones que tienen el empleado y el

empleador, este puede ser individual que se define como “aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada” (<http://es.wikipedia.org> 15/Abril/09 11:02 am) y también puede ser colectivo que se define como “contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores” (<http://es.wikipedia.org> 15/Abril/09 11:08 am) asimismo este puede ser por obra determinada, por tiempo determinado o indeterminado.

También en su caso es necesario que se de de alta en el sistema de nóminas , ante el IMSS , que se de una apertura del expediente que se integrará por todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, estará compuesto por su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos del alta al sindicato y al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes , evaluación de desempeño, amonestaciones entre otras, es importante contar con esta información ya que en caso de que se presente alguna irregularidad la empresa pueda contar con las pruebas necesarias. De la misma forma también es necesario que se aperture una hoja de desarrollo o de servicios en la cual se incluirá de forma resumida y clara los datos generales del trabajador, antecedentes de trabajo, evaluación del desempeño, asistencias, capacitación y desarrollo, va a incluir de forma general todo lo incluido en el expediente a fin de que sirva para un chequeo rápido en caso de ser necesario.

#### 2.4.4.2.4. LA INDUCCIÓN

La función de Inducción se define como “la orientación, ubicación, supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso durante el periodo de desempeño inicial” (PERSONAL II, 2008), los objetivos de la Inducción es que el trabajador se integre lo más pronto posible al grupo de trabajo de la organización así como brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará.

La Inducción utiliza algunas herramientas como son los manuales de bienvenida en los cuales se integra información como: historia de la organización, cultura organizacional, horarios, días de pago, productos o servicio que presta la empresa, políticas de personal, prestaciones y beneficios, plano de las instalaciones, medidas de emergencia así como cualquier información que pueda ser de utilidad para el nuevo empleado, también otras herramientas que pueden servir son los manuales de procedimientos y políticas y el Reglamento Interior de Trabajo.

La Inducción se puede dar en dos niveles:

- Institucional: este se refiere a que se le de una introducción general a la empresa que se le presente información sobre la cultura organizacional, descripción de manera detallada de los productos y servicios que ofrece, instalaciones, organización de la empresa, reglas y políticas de la empresa,

información sobre remuneraciones, préstamos, promociones y ascensos, control de asistencias, permisos especiales, horarios de trabajo, prestaciones, días festivos y actividades socioculturales.

- Al Puesto: Aquí se da información más detallada sobre el trabajo que va a desempeñar, primeramente se dará una presentación con el jefe inmediato y con la persona que dará la inducción, se presentará el organigrama del área mientras más detallado mejor, presentación con sus compañeros de trabajo y personas con las que se relacionará, presentación de las especificaciones del puesto, objetivos del puesto , operaciones concretas a realizar, especificación del uso del equipo , especificación de la rutina diaria, responsabilidad sobre las personas, instalaciones, bienes inmuebles, materiales y equipo.

Al finalizar la Inducción es necesario que se realice una evaluación para saber en que nivel la Inducción fue eficaz además se podrán detectar necesidades de capacitación para el trabajador en caso de ser necesario.

#### 2.4.4.2.5. LA CAPACITACIÓN

Otra de las funciones de la Administración de Recursos Humanos es la Capacitación Anaya Guzmán la define como el “proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas” (PERSONAL I ,2007)

Para Idalberto Chiavenato Capacitación “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (<http://www.wikilearning.com> 14/Abril/09 2:16 pm)

De esta forma se puede ver que la capacitación no sólo es necesaria para los nuevos integrantes de la organización si no también para las personas que y tienen tiempo dentro de la empresa, la Capacitación deberá darse de forma constante a los trabajadores para que mejoren su desempeño y se desarrollen tanto profesionalmente como personalmente.

El objetivo de la Capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en determinada organización. Asimismo sirve para aumentar la eficiencia por parte de los trabajadores, actualizar los conocimientos, para que tengan desarrollo profesional y para mejorar la competitividad entre otras.

Para que se de la Capacitación es necesario que se genere una necesidad, existen diversas áreas que necesitan perfeccionarse o desarrollarse mediante un proceso de Capacitación estas son las siguientes:

- Necesidades Manifiestas: son las que se generan por la contratación de personal, promociones, accidentes, problemas o errores o cuando hay un decremento en la productividad.
- Necesidades detectadas por problemas de producción: son las que se dan por problemáticas de desperdicio de materia prima, baja calidad del producto, periodos de ociosidad seguidos por periodos de sobrecarga.
- Necesidades detectadas por problemas de ubicación: situaciones dadas por mala ubicación de personal, traslados muy largos y logística.
- Necesidades detectadas por actitudes del trabajador: es cuando existe insatisfacción o desmotivación por parte del trabajador, o no sabe como utilizar sus herramientas de trabajo.

La Capacitación se divide en diversos tipos dependiendo de la finalidad que persiguen, a continuación se presentará dicha clasificación:

- Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma empresa, esta se divide en tres:

- Capacitación de Preingreso: con fines de selección, se les proporcionan conocimientos o habilidades del nuevo puesto.
  
- Inducción: informa al nuevo trabajador sobre la cultura organizacional de la empresa, instalaciones, jefes y subordinados.
  
- Capacitación Promocional: en esta se informan al personal nuevas responsabilidades y todo lo que respecta a las actividades que correspondan a un puesto de mayor nivel.
  
- Capacitación en el trabajo: son las actividades enfocadas a desarrollar habilidades, mejorar actitudes de personal, actualizar conocimientos en las tareas que realicen.
  - Adiestramiento: se da de manera práctica para desarrollar habilidades y destrezas.
  
  - Capacitación específica y humana: procesos educativos para adquirir conocimientos y actitudes en función de los objetivos.

- Desarrollo: genera crecimiento integral de la persona.
  - Educación formal para adultos: es brindar apoyo a los trabajadores para terminar la formación educativa.
  - Integración de la personalidad: la empresa realiza actividades para fomentar la actitud de los trabajadores.
  - Actividades recreativas y culturales: la empresa realiza actividades para integrar socialmente a los trabajadores.

De esta manera se puede observar que la Capacitación no sólo es necesaria para desarrollar profesionalmente a los trabajadores y que desempeñen de mejor manera su trabajo sin no también para desarrollarlos de manera personal ya que esto servirá para que se sientan mas motivados y satisfechos dentro de la organización.

#### 2.4.4.2.6. LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La Administración de Sueldos y Salarios definida por Sánchez Barriga “es la fase de la Administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales de los trabajadores y a las posibilidades de la empresa” (PERSONAL I, 2007)

Otra definición sería “conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa de todos y cada uno de los miembros de la empresa” (MÜNCH, 2007:178)

La Administración de Sueldos y Salarios también es denominada Administración de Retribuciones o de compensaciones, las compensaciones que se le da a un trabajador están compuestas por el sueldo o salario que es el pago en efectivo que se le hace al trabajador por realizar su trabajo, los incentivos que son estímulos o remuneraciones extras que reciben los trabajadores por mejorar su desempeño estos pueden ser en especie o en efectivo y por último las prestaciones que son planes y sistemas de beneficios sociales complementarios para satisfacer la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.

La empresa para hacer un pago justo debe considerar las características del puesto en cuanto a responsabilidades, nivel jerárquico y dificultad, así como nivel

académico que se requiere experiencia, necesidades de la empresa y las posibilidades de la misma.

Existen algunas técnicas que ayudan a establecer la estructura de las compensaciones algunas de ellas son:

- **Valuación de Puestos:** proceso que se auxilia de técnicas especiales para determinar el valor individual de una empresa en relación con los demás puestos de la misma. Existen varios métodos entre ellos los que destacan son por Alineamiento, por Comparación de Factores, por Puntos etc.

- **Análisis de Puesto:** proceso que permite determinar las conductas, tareas, funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desarrollar el puesto.

- **Encuestas Salariales:** técnica de investigación cuyo procedimiento es realizar un intercambio de información sobre salarios y otros aspectos como políticas salariales, beneficios ofrecidos y comportamiento organizacional con otras empresas de la misma denominación.

#### 2.4.4.2.7. SEGURIDAD E HIGIENE

Otra etapa muy importante de la Administración de Recursos Humanos es la Seguridad e Higiene Industrial, para su mejor comprensión separaremos el concepto en dos partes, Seguridad Industrial se define como “la encargada del estudio de normas y métodos tendientes a garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgos tanto del factor humano como en los elementos”(PERSONAL II, 2008) e Higiene Industrial que se define como “ técnica de reconocer, evaluar y controlar los agentes ambientales y las tensiones que se originan en el lugar de trabajo y que pueden causar enfermedades , perjuicios a la salud o al bienestar o incomodidades e ineficiencias entre los trabajadores” (Ibid)

La Higiene y Seguridad Industrial también denominada como Salud Organizacional tiene como objetivo reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y el bienestar personal.

La Seguridad e Higiene Industrial tiene cuatro funciones principales:

- Salud Organizacional: preservar y garantizar la salud de los empleados.
- Higiene: prevención y control de enfermedades de trabajo.

- Seguridad: prevención y control de riesgos para el trabajador y para la empresa.
- Salud Mental: prevención y manejo del estrés, enfermedades psicosomáticas, conflictos y establecimiento de condiciones de higiene mental para el trabajador.

Cada empresa o establecimiento deberá tener una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene con la finalidad de prevenir enfermedades y accidentes de trabajo.

Al finalizar el desarrollo del este capítulo se puede establecer que la empresa cuenta para su funcionamiento con diversas áreas que se complementan entre sí, sin embargo el área de personal es una de las más elementales ya que es la gestiona todo lo que tiene que ver con el personal que está dentro de la organización, en este departamento se da lo que es la Administración del Factor Humano esta una función de suma importancia para la empresa ya desde antes entre el personal a la empresa, durante su desempeño y hasta que este se separa de la organización se deben de tener un gran control y planeación durante su desarrollo y estadía del personal dentro de ésta.

Son diversas las funciones que integran la Administración del Factor Humano van desde la planeación del personal, reclutarlo y seleccionarlo, capacitarlo y remunerarlo entre otras, estas son de vital importancia ya que es necesario contar con el personal adecuado dentro de la organización para que esta se desarrolle de la

mejora manera y asimismo es importante mantener a esas personas satisfechas dentro de la empresa.

Es por eso que en siguiente apartado se abordará de manera más detallada lo que es el proceso de reclutamiento y selección una de las funciones más relevantes y arduas que se llevan a cabo dentro de la Administración del Factor Humano, con la finalidad de poder entender de mejor forma cómo es que se llevan estos procesos y observar la importancia de éstos dentro de la empresa.

## **TERCER CAPITULO**

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En este capítulo se desarrollará de manera más específica lo que es el proceso de reclutamiento y selección, función primordial de la Administración del Factor Humano y sobre todo para la Administración en general de la empresa ya que como resultado de un proceso eficaz de reclutamiento y selección se podrá contar con el capital humano necesario para lograr los objetivos organizacionales. Primeramente se estudiará el tema del análisis de puestos, técnica imprescindible para realizar los procesos antes mencionados.

#### **3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos es una técnica fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, esta se define como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo” (DESSLER, citado por Grados Espinosa, 2003:163).

Por otro lado se define lo que es un puesto de trabajo como “conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” (GRADOS ESPINOSA, 2003: 163).

De esto se parte para decir que el análisis de puestos es una técnica o proceso que permite conocer las características del puesto así como los requerimientos que se necesitan para llevarlo a cabo, es por esto que es tan necesario e importante durante el proceso de reclutamiento y selección ya que este dará las bases necesarias para establecer una comparación entre las necesidades de la empresa, y en este caso el puesto y lo que el candidato tiene y ofrece.

Además de ayudar en el proceso de selección el análisis de puestos también tiene funciones como:

- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Realizar la valuación de puestos.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de personal.
- Evitar riesgos de trabajo.
- Eliminar duplicidades en el trabajo.
- Establecer sistemas de incentivos y productividad.
- Coordinar las tareas de diversos puestos.

Así como el análisis de puestos sirve para diversas funciones dentro de la organización, de la misma forma contrae beneficios para las partes involucradas, los cuales son la empresa, el departamento de recursos humanos y sobre todo para los empleados.

Algunos de los beneficios que aporta el análisis de puestos son los siguientes:

Para la empresa:

- Ayuda a repartir de mejor forma las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar las responsabilidades de cada puesto.
- Apoya en la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para el departamento de recursos humanos:

- Es de gran apoyo en el momento de realizar la selección de personal.
- Permite una colocación más eficaz del trabajador en el puesto que le corresponde dependiendo de sus habilidades y aptitudes.
- Sirve para realizar la valuación de puestos.
- Ayuda a establecer programas de capacitación.

Para los empleados:

- Le ayuda a establecer cuáles son las funciones y responsabilidades que debe efectuar.
- Le permite conocer si está cometiendo errores, y modificarlos.
- Es una guía para su autodesarrollo.

Habiendo establecido los beneficios del análisis de puestos y la importancia de contar con este documento dentro de la organización es momento de definir el proceso mediante el cual se lleva a cabo la recopilación de datos para realizar el análisis de puestos.

Primeramente se debe establecer por cual medio se va a realizar la recopilación de información, esto puede ser por observación directa, entrevista y/o cuestionarios, se puede utilizar una o más técnicas para realizar la recopilación y así complementarse.

En cuanto a la observación directa es una técnica que puede ser de gran utilidad sobre todo en puestos operativos donde se realizan gran cantidad de actividades y la mayoría son secuenciales, también se puede obtener información verídica ya que es de primera mano y no se necesita que el trabajador interrumpa sus actividades, sin embargo requiere bastante tiempo por parte del analista lo cual puede ser un costo, asimismo ya que el trabajador esta de forma pasiva y no tiene contacto directo con el analista pudiera ser que alguna información importante se omita o no pueda ser detectada por el analista , es por eso que se recomienda que se utilice un método alternativo a la observación para que de esta manera el análisis quede lo más completo posible.

Por otro lado se encuentra la técnica de la entrevista, en esta el analista podrá preguntar de manera directa, cuales son las actividades que realiza el empleado, de

qué manera lo hace, con qué frecuencia y en qué lugar efectúa sus actividades, así como también conocer cuáles son las habilidades necesarias para efectuar dicho cargo, este método es de gran utilidad ya que se obtiene información de la persona que ocupa el cargo que se supone es la que más conoce el puesto y todo lo relacionado con él, además se puede utilizar para analizar cualquier tipo de puesto, pero como cualquier situación, también tiene sus desventajas, por ejemplo, si la entrevista no está bien estructurada se puede perder mucho tiempo y también para la ejecución de la entrevista es necesario que el trabajador pare sus labores, sin embargo es una de las técnicas que son de mayor utilidad para recabar información.

La última técnica que se analizará es el cuestionario, en esta el analista elabora un cuestionario en el cual se pueda recabar información referente al puesto, algunos de los datos que se pueden tratar en el documento son los siguientes: información de identificación del puesto, subordinados y a quien reporta, con que puestos tiene relación, descripción detallada de actividades, requerimientos del puesto, entre algunas otras.

Esta técnica es de gran utilidad para recabar grandes cantidades de información y el costo es muy bajo, además se puede hacer en conjunto del supervisor del área para rectificar las actividades y de esta forma quede un análisis más completo. El único inconveniente que presenta es que requiere tiempo por parte del trabajador para responder y a veces las respuestas no son tan precisas como se quisiera.

Todas estas técnicas son de gran utilidad para realizar el análisis de puestos, para poder elegir la más adecuada se deben conocer las necesidades de la empresa, así como el puesto que se va a analizar, el resultado de este análisis es la realización del documento definitivo en el que se plasman todos los resultados que se obtuvieron durante el análisis de puestos de manera lógica y concreta, con la finalidad de tener un documento en donde se pueda tener la mayor información posible sobre el puesto.

Algunos autores mencionan que el análisis de puestos está dividido en dos partes, una parte intrínseca que vendría siendo todo lo referente al puesto, es decir las actividades y responsabilidades, así como los datos de identificación del puesto, y por otro lado la parte extrínseca que se refiere a los requisitos necesarios para que una persona ocupe dicho puesto.

A continuación se muestra la manera en la que se estructura un análisis de puestos.

La primera parte se llama descripción del puesto, la cual se divide de la siguiente forma:

1. Descripción de Encabezado o Ficha de Identificación: en esta se describen los datos generales del puesto, algunos de ellos son:

- Título del Puesto.
- Clave
- Categoría
- Horario
- Sueldo
- Ubicación del Puesto
- Jerarquía y Contactos
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto

2. Descripción Genérica: esta se refiere a una definición general de lo que es el puesto de manera breve y el objetivo que este persigue.

3. Descripción Específica o Contenido del Puesto: aquí se establece una descripción muy detallada sobre las actividades que se desarrollan en el puesto, se pueden dividir por su periodicidad (diaria, periódica o eventual) o en caso de que sea una actividad que se refiera a un proceso se debe poner en orden secuencial.

La segunda parte se refiere a la parte extrínseca del puesto, llamada especificación del puesto, en esta se establecen las habilidades o competencias necesarias para llevar a cabo el puesto así como los requisitos y condiciones que

implica el desarrollo de este. Para fines prácticos se divide en cuatro áreas, las cuales se describen a continuación.

1. Requisitos Intelectuales: estos se refieren a la escolaridad y experiencia necesaria para llevar a cabo el puesto, así como algunas aptitudes y conocimientos generales que se requieren para desarrollar el puesto.

2. Requisitos Físicos: se refieren al esfuerzo ya sea físico o mental que necesita desempeñar el trabajador, algunos de estos pueden ser, fuerza física, concentración, atención visual y auditiva entre otros.

3. Responsabilidad: como toda actividad un puesto conlleva responsabilidades de todo tipo, la responsabilidad puede ser por el trabajo de los demás es decir de las actividades que sus subordinados realizan, asimismo tiene responsabilidades por el equipo o dinero que maneje, así como por los trámites y procesos que sean lleven a cabo en tiempo y forma.

4. Condiciones de Trabajo: consisten en todas aquella condiciones físicas del medio en el cual el trabajador desempeña su labor, como el ambiente de trabajo, los riesgos de trabajo, que pueden ser accidentes o enfermedades.

Existen otros requisitos que pueden tomarse en cuenta para agregarse al análisis de puestos, como lo son: sexo, edad, estatura, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, nacionalidad etc. Cabe mencionar que pueden existir

algunos otros requisitos que pueden ser integrados en el análisis todo esto dependiendo de las necesidades de la empresa y el puesto.

Así mismo el diseño del análisis puede variar según las necesidades de la empresa, y la información que ahí se disponga también, lo importante es que la empresa cuente con una herramienta útil y completa que le sirva a la organización a realizar diversas funciones entre las que se encuentra el proceso de reclutamiento y selección.

### 3.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Como ya vimos en el capítulo anterior de manera muy general lo que es el Reclutamiento, en este apartado se retomará el tema para tratarlo de una manera más específica empezando con el proceso de Reclutamiento para finalizar con las fuentes y medios de esta función.

#### 3.2.1. PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Como toda actividad el Reclutamiento si lo tomamos como un sistema tiene ciertos pasos que forman su proceso, a continuación se explicará cada uno de los pasos que los conforman.

Primeramente debe surgir la necesidad de reclutar o sea la vacante y esta se puede dar ya sea por la creación de un nuevo puesto, por que se haya dado de baja algún trabajador o por alguna invalidez, después de esto se debe verificar si se pueden distribuir las actividades en otros puestos o alguien más se puede hacer cargo de las funciones, en caso afirmativo se realiza la distribución de actividades, en caso contrario se continua el proceso, esto es elaborando una requisición de personal que es un documento en el cual se establece formalmente la necesidad de personal y se envía al departamento de personal en este documento se especifican ciertos datos que son necesarios e importantes para identificar al posible candidato, algunos de estos datos son: el motivo de la vacante , nombre del puesto , edad, estado civil, experiencia etc.

Después de que el departamento de personal recibe la requisición se analiza si se puede dar un reclutamiento interno, esto es que el posible candidato se encuentre dentro de la organización, el tener un posible candidato en la empresa ayudará a disminuir el tiempo del proceso sin embargo muchas veces no se cuenta con una persona que llene el perfil buscado entonces es cuando se tiene que darse a la tarea de realizarse un reclutamiento externo por lo que es necesario establecer las fuentes y medios de los que se va hacer uso dependiendo del puesto y de las características que este amerita.

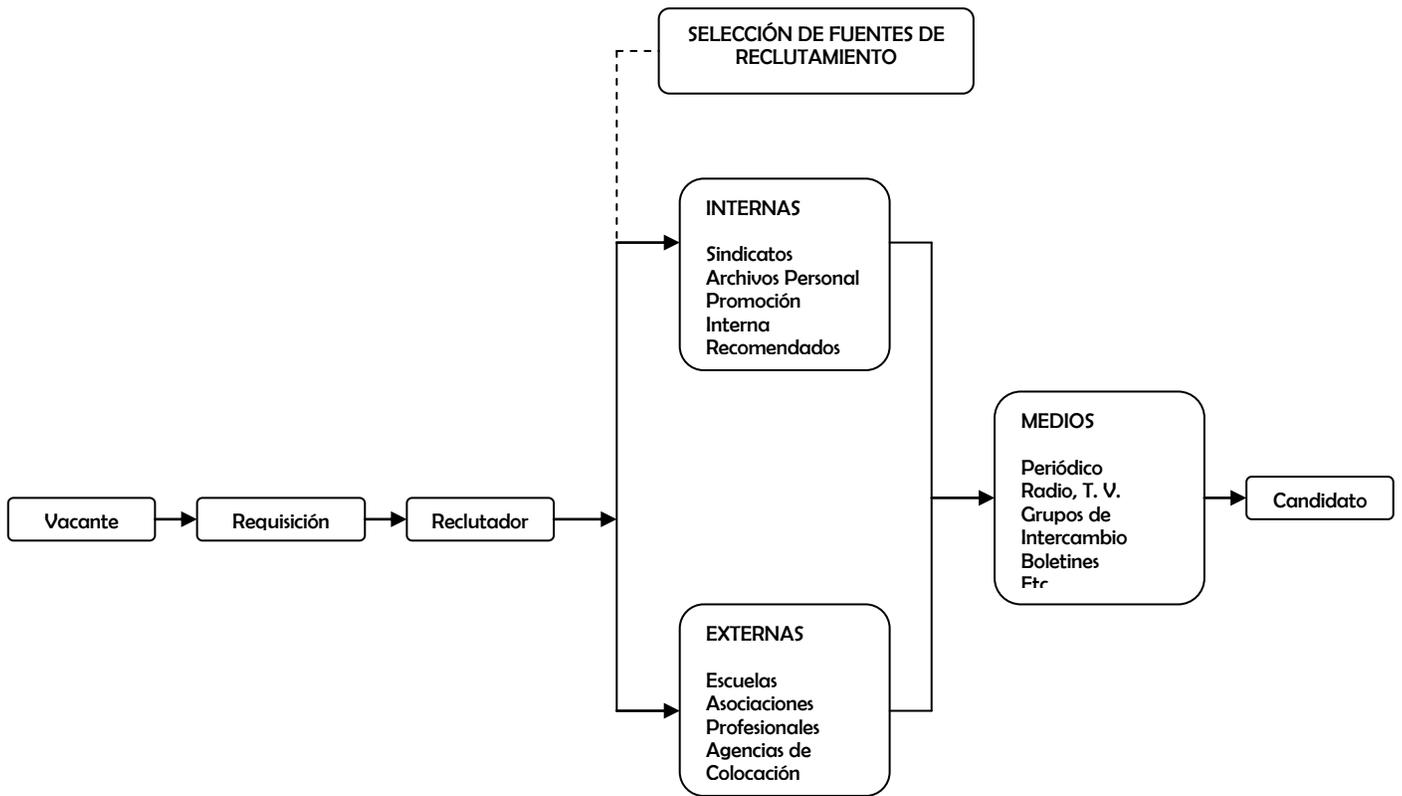
Después de elegir las fuentes y medio a utilizar se da a conocer la vacante, se recibe la documentación solicitada y esperar a ver su existe algún candidato idóneo,

en caso contrario se vuelven a determinar fuentes y medios y se sigue con el mismo procedimiento, en caso positivo de sigue con el proceso de selección.

A continuación se presentará un diagrama de flujo para que se vea de manera más clara el proceso de reclutamiento. (Véase Gráfico 1)

Gráfico 1

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Jaime A. Grados. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. El Manual Moderno. 3ra Edición. México 2003.

### 3.2.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Es necesario establecer de donde vamos a conseguir a los candidatos a ocupar al puesto para esto es importante determinar las fuentes de reclutamiento a continuación estableceremos las principales fuentes de las cuales se puede dar uso para obtener candidatos aunque se puede dar el caso de que no se encuentre al candidato idóneo y sea necesario establecer un reclutamiento externo.

Las fuentes se dividen en internas y externas:

- Fuentes Internas: son aquellas que se encuentran dentro de la organización y no es necesario buscarlas de manera externa, la ventaja de estas es que se puede tener al personal de manera más fácil y rápida.

- Archivo o cartera de personal: se integra por las solicitudes de los candidatos que se presentaron en alguna ocasión anterior, se puede volver a analizarlas para determinar si alguna de esas personas puede ser un posible candidato.

- Familiares y recomendados: esto es cuando se dan a conocer las vacantes entre los trabajadores de la empresa, por si alguno de ellos tienen familiares o conocidos que puedan cubrir las características del puesto.

- Promoción o transferencia interna de personal: esto sucede cuando se estudia el inventario de personal con la finalidad de determinar si existe algún posible candidato dentro de la organización que pueda ocupar la vacante.
- Fuentes externas: son aquellas a las cuales se puede recurrir en caso de necesitar personal las cuales son ajenas a la empresa.
  - Profesionales y Educativas: son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en diferentes áreas y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos en estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.
  - Asociaciones Profesionales: cuando se requiere personal con experiencia en determinada área el reclutador puede encontrar contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información sobre la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
  - Bolsas de trabajo: son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador, a ellas pueda recurrir la empresa y solicitar candidatos.

- Agencias de Colocación: estas agencias cobran las empresas por colocar a una persona en el puesto.
- Out-sourcing: se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializados en puestos de alta dirección difíciles de conseguir sino también se encargan del pago de nóminas entra otras funciones. Otra modalidad sería reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, así como recién egresados.
- La puerta de la calle: esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa.

### 3.2.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que utiliza el reclutador para dar a conocer un puesto vacante, es necesario establecer bien el medio mediante el cual se quiere dar a conocer la vacante ya que de esto dependerá que llegue el personal más apto además también debe considerarse el tipo de puesto y personal que se requiere, así mismo se debe tener en cuenta el diseño del aviso de reclutamiento porque eso puede hacer que la gente acuda o no dependiendo de la información que se maneje en el aviso.

Algunos de los principales medios de reclutamiento son los siguientes:

- Medios Impresos: la prensa es el medio más utilizado en el reclutamiento de personal ya que permite llegar a más áreas y con mayor rapidez, la información presentada en dichos anuncios debe contener: puesto vacante, escolaridad requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono o apartado postal a donde debe mandarse el curriculum. También se realizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado. Otros medios impresos son los boletines y los volantes, para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes y se envían a domicilios cercanos, también pueden colocarse en lugares frecuentados por posibles prospectos como casetas telefónicas, paradas de autobuses y afuera de la empresa.

- Radio y Televisión: Otro medio que puede ser utilizado es la radio y la televisión en la actualidad hay en nuestro sistema televisivo algunos canales destinados a informar sobre ofertas de trabajo, aunque a veces el alto costo de estos no permite utilizarlos con frecuencia y se debe analizar el costo-beneficio, existen algunos paquetes que pueden ser un poco más económicos y pueden servir de la misma forma.

- Reclutamiento en Línea: Actualmente con los adelantos tecnológicos existen bolsas de trabajo virtuales en las que algunas compañías pueden acceder para encontrar candidatos, esto atrae grandes beneficios ya que tiene acceso a una base de datos todo el tiempo, se reducen los tiempos de búsqueda se disminuyen los gastos por papelería.

### 3.3. EL PROCESO DE SELECCIÓN

Como ya se vio en el capítulo anterior el proceso de selección se refiere a cada una de las etapas por las cuales pasa el candidato con el afán de determinar si es la persona idónea al puesto o no, en el desarrollo de este apartado se definirá cada una de las etapas por las cuales pasa el candidato, asimismo se dará una breve descripción de algunas de las técnicas más usadas por las empresas en este proceso, cabe mencionar que cada empresa tiene su propio proceso y técnicas que utiliza y este puede variar de una empresa a otra dependiendo de sus necesidades y recursos.

#### 3.3.1 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo del reclutamiento es obtener un cierto número de posibles candidatos y ya que estos se presentan en la empresa y dejan su solicitud es cuando empieza el proceso de selección.

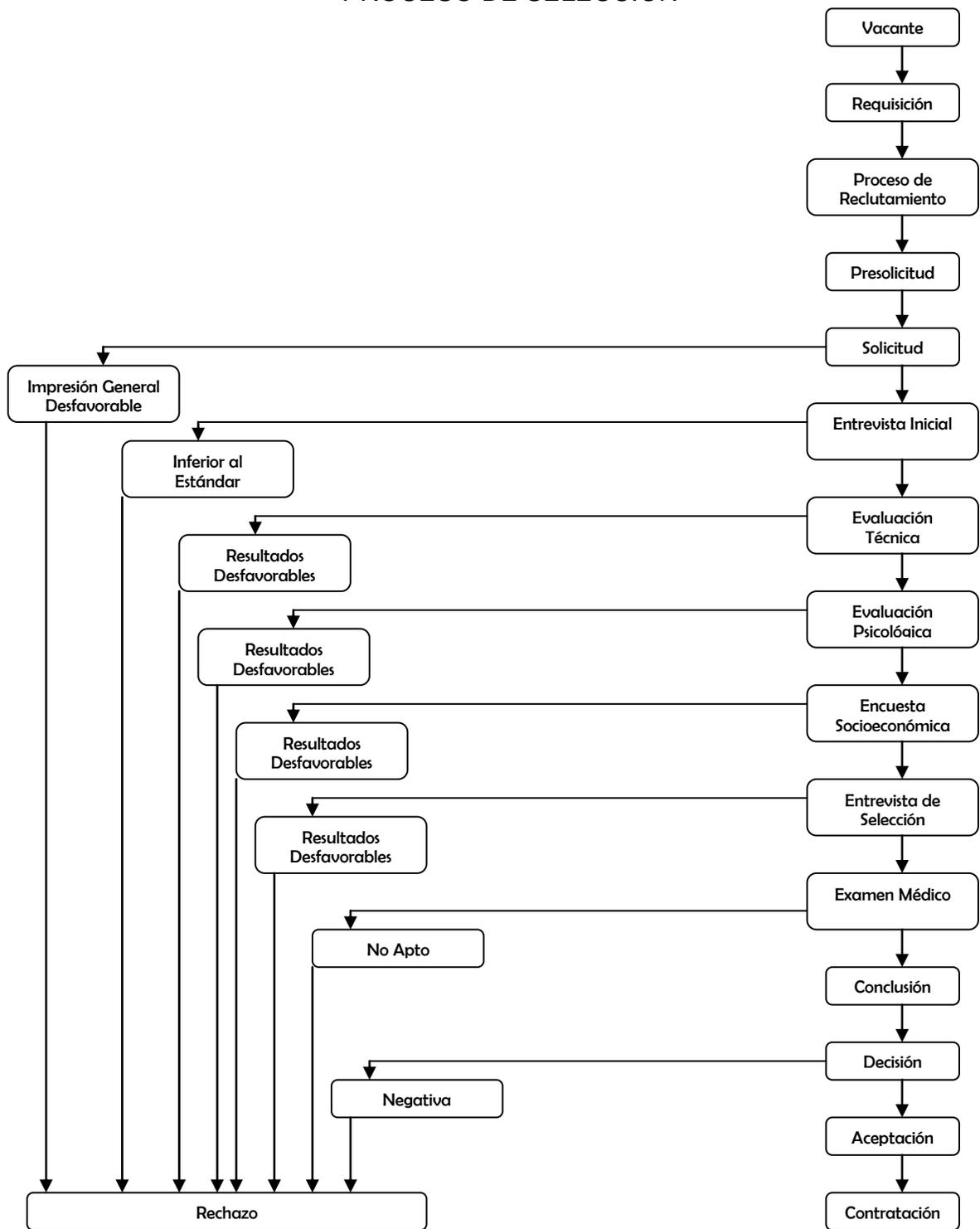
Sin embargo este proceso tiene sus bases en la información interna, para poder buscar lo que quieres es necesario saber lo que necesitas, es por eso que es importante conocer las especificaciones y análisis de puestos, para así saber cuáles son los requisitos que debe tener la persona a ocupar el puesto.

En base a esto se tienen ciertos fundamentos objetivos de lo que requiere la empresa y entonces es momento de darse a la tarea de comparar estos requisitos con las características del candidato y para esto son necesarias algunas técnicas de selección, algunas de ellas son la entrevista, exámenes psicométricos, evaluaciones socioeconómicas y exámenes médicos.

A continuación se establece de forma gráfica el proceso de selección. (Véase Gráfico 2)

Gráfico 2

## PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Elaboración propia con datos de GRADOS, 2003.

Como se puede ver el proceso se de forma muy sencilla, primeramente se da el proceso de reclutamiento que como ya se vio es la parte del proceso en donde se da una vacante en la empresa por alguna situación, después el departamento solicitante elabora la requisición y posteriormente se inicia con el proceso de reclutamiento, en el cual se establecen fuentes y medios para atraer a los posibles candidatos, entonces en el momento en el que se reciben las solicitudes de los posibles candidatos es cuando se da inicio al proceso de selección, una vez teniendo las solicitudes se analizan para ver cuales entran o no al proceso, muchas veces con la sola solicitud no es posible determinar cuáles personas son aptas y cuáles no por lo cual se realiza una entrevista inicial que tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos de la solicitud, esto se verá en el siguiente apartado, posteriormente con los candidatos que hayan tenido un resultado satisfactorio en la entrevista se pasa a la aplicación de evaluaciones técnicas, psicológicas y en algunos casos es necesario realizar una evaluación socioeconómica, después de la aplicación de todos las pruebas y ya teniendo los resultados se realiza una última entrevista, llamada entrevista de selección, ya esta es mas a profundidad y en base a esta y los resultados de las pruebas anteriores y el examen médico es que se da la decisión final para dar lugar a la contratación.

### 3.3.2. TÉCNICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación se presentarán algunas de las técnicas más usuales durante el proceso de Selección.

Más que una técnica, la solicitud de empleo es una herramienta que tiene un mayor uso en el momento de seleccionar candidatos, la solicitud es “un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato” (GRADOS, 2003: 226).

En la solicitud de empleo se abordan diversas áreas que son de suma importancia y brindan información general sobre el candidato, algunos de estos rubros son:

- Datos Personales: es aquella información que distingue a cada persona, son sus datos generales, alguno de ellos son sexo, edad, estado civil, peso, dirección, fecha y lugar de nacimiento, teléfono, entre otros.
- Datos Escolares: es toda la historia académica del candidato, desde la primaria hasta sus estudios actuales, se debe establecer en que instituciones y de que periodo a que periodo estuvo cursando.

- Experiencia Ocupacional: esta se refiere a su historia laboral, en que trabajos se desempeño el candidato, cuáles eran sus puestos, sueldos, horarios, actividades, causas de renuncia etc.

- Datos Familiares: son aquellos datos que el candidato proporciona de su familia, es decir con quien vive, edades y ocupaciones de sus familiares y si realiza o no una contribución económica.

- Referencias Personales: son personas que pueden brindar información sobre el candidato, con la finalidad de investigar sobre sus hábitos y maneras de proceder.

- Generales: en este apartado la empresa puede pedir alguna información extra que requiera conocer sobre el candidato y sea de utilidad para la empresa.

Cabe mencionar que la mayoría de las veces los candidatos ya llevan la solicitud elaborada ,esta también es llamada pre solicitud, sin embargo en caso de que la empresa requiera cierta información adicional a las que se manejan en las solicitudes tradicionales, la empresa puede diseñar una solicitud en base a sus necesidades.

Ahora bien se encuentra la entrevista de selección, que es una de las técnicas de selección que se utilizan de mayor manera en este proceso, aunque es de una de las más subjetivas muchas veces es la que más influye en el decisión de aceptar a un candidato.

La entrevista es un “sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan” (CHIAVENATO, 2006: 251), es decir que es un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información respecto alguna situación.

En la selección existen dos tipos de entrevistas, la inicial o de clasificación y la de selección. La entrevista inicial tiene la finalidad de determinar cuáles candidatos podrán seguir en el proceso de selección y estos serán los que cubran con los requisitos básicos que pide el puesto además servirá para corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener un contacto visual con el candidato y observar su conducta. Alguna de la información que el entrevistador debe tocar en esta entrevista son datos correspondientes a datos generales del entrevistado, experiencia laboral, habilidades y conocimientos que posee, pasatiempos, referencias, metas, sueldo etc. Así como también es importante que el entrevistador le dé a conocer al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, prestaciones, horarios, funciones en general todo esto con la finalidad de que el candidato pueda determinar si ese puesto cumple con sus expectativas y necesidades.

En cuanto a la entrevista de Selección se estudia ya más a profundidad al candidato, en áreas que posiblemente sea más necesario dados sus resultados en los otros exámenes que le hayan sido realizados.

Para que esta técnica genere mejores resultados es importante tener un entrevistado capacitado y asimismo tener una estructura de la entrevista.

El desarrollo de la entrevista comprende algunas etapas que describiremos a continuación:

1. Preparación: la entrevista no puede ser improvisada por eso antes de ejecutarla debe haber una planeación previa. En esta etapa se deben realizar los siguientes aspectos:

- Determinar los objetivos que se pretenden lograr con la entrevista.
- Determinar si la entrevista será dirigida o no dirigida.
- Dar una revisión del curriculum vitae.
- Leer la mayor información posible del candidato.
- Conocer lo más posible sobre el puesto vacante.

2. Ambiente: es necesario preparar el ambiente idóneo para desarrollar la entrevista, se deben cuidar los aspectos tanto físicos como psicológicos, es decir que se tenga un lugar destinado a las entrevistas, cómodo y sin ruidos además de ofrecer un trato amable y cordial a los entrevistados.

3. Desarrollo de la Entrevista: en esta etapa se realiza la ejecución de la entrevista y es cuando se da el intercambio de información. Esta etapa consta de cinco fases:

- Apertura: en esta fase se da la recepción del entrevistado y se forma una primera impresión.

- Rapport: también llamado rompe hielo, en esta fase se establece un acercamiento entre el entrevistado y el entrevistador, se puede hablar de cualquier tema de interés general para generar un ambiente de un poco más de confianza.

- Desarrollo: es la parte central de la entrevista de donde se obtiene mayor información sobre todo de datos generales y de escolaridad.

- Clima: en esta fase se obtiene información un poco más personal sobre las metas que tiene el entrevistado y su autoconcepto.

- Cierre: aquí se da el anuncio por parte del entrevistador que la entrevista está a punto de finalizar, se le debe dar información al entrevistado sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.

4. Evaluación del candidato: en el momento que el entrevistado sale del lugar de la entrevista, el entrevistador debe iniciar la evaluación del candidato, debe registrar los datos que obtuvo durante la entrevista para en base a ellas tomar las decisiones pertinentes ya sea para compararlos con otros candidatos en una decisión final o para que continúe en el proceso.

Ahora bien existen algunas áreas que pueden ser estudiadas durante la entrevista, estas son las siguientes:

- Área General: aquí se refiere a los datos generales del candidato como nombre, edad, estado civil, domicilio, estas preguntas deberán hacerse durante la fase de desarrollo de la entrevista.

- Área Escolar: en esta área se determina si la persona tiene los estudios suficientes para desempeñar el cargo, también se puede conocer la calidad de la enseñanza que recibió el candidato así como las calificaciones que obtuvo esto nos puede indicar los niveles de eficiencia que tiene. Asimismo se puede obtener información sobre otros cursos o talleres adicionales que ha tomado.

- Área Ocupacional: esta área es de suma importancia ya que nos dará a conocer cuáles han sido sus trabajos anteriores y como se desempeñó en ellos, de la misma forma podremos conocer cuál fue el motivo de separación.

- Autoconcepto: aquí se permite determinar cuál es la imagen que tiene de sí mismo el entrevistado, también sirve para que nos cuenten sobre los defectos y cualidades.

- Metas: en esta área se obtiene información de cómo la persona intenta proyectarse al futuro, a corto, mediano y largo plazo así como también establecer que es lo que está haciendo para lograr sus metas.

- Área Familiar: primeramente se obtiene información sobre el núcleo familiar de origen o sea sus padres y hermanos y se tratan de obtener datos sobre su edad, nivel de estudios y ocupación, por otra parte en caso de que el entrevistado sea casado se obtienen datos sobre su cónyuge e hijos esto podrá determinar cuál es el grado de unión que tiene con la familia así como los valores, nivel social y cultural.

- Pasatiempos: aquí se interroga al entrevistado sobre otras ocupaciones o hábitos que realiza en su tiempo libre, esto permitirá determinar su personalidad y si las actividades que realiza van encaminadas hacia el logro de un objetivo.

- Salud: primeramente se investiga cuales enfermedades ha tenido el candidato en el pasado, si son típicas o dejaron secuelas, también se investiga que enfermedades en la familia, sin son hereditarias, por último se analiza el estado de salud actual del candidato para determinar si será apto para ingresar a la empresa.

Habiendo finalizado con la técnica de la entrevista, iniciaremos con otras técnicas que también son utilizadas por algunas empresas en el momento de seleccionar su personal.

Las pruebas de conocimiento o capacidad “son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio” (CHIAVENATO, 2006:258) y el objeto de éstas es determinar si los candidatos cuentan con el conocimiento o capacidades necesarias para desempeñar el puesto. Existen gran variedad de pruebas por lo que a continuación las clasificaremos para que sea más fácil su estudio.

- Clasificación en cuanto a manera de aplicarlas:
  - Orales: en estas se hace una serie de preguntas para que sean respondidas por el candidato se parece mucho a la entrevista sin embargo estas van más encaminadas a cosas específicas.
  - Escritas: se asemejan a un examen escrito.
  - De realización: en estas la persona tiene que hacer o realizar de manera práctica el trabajo o tarea que se le pida en un tiempo determinado con las especificaciones señaladas.
  
- Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados:
  - Pruebas Generales: miden nociones de cultura o conocimientos generales.
  - Pruebas Específicas: se hacen cuestionamiento específicamente relacionados con el puesto.

- Clasificación en cuanto a la manera de cómo se elaboran las pruebas:
  - Pruebas Tradicionales: en este tipo de pruebas los candidatos exponen o hablan sobre un tema y se les hacen preguntas específicas, lo que más importa aquí es que las respuestas sean largas, explicativas y demoradas.
  - Pruebas Objetivas: son exámenes estructurados, estos pueden ser de alternativas simples, de preguntas abiertas, de selección múltiple, de relacionar.

Otras técnica muy utilizada son las pruebas psicométricas y estas sirven para determinar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos etc. de las personas, estas pueden ser escritas, de selección o de operaciones intelectuales o manuales, este tipo de pruebas se utilizan para conocer mejor a las personas y determinar si es la idónea para el puesto. Las pruebas psicométricas son una medida estandarizada y objetiva para medir la capacidad intelectual y aptitudes del individuo.

Thurstone definió siete factores que son estudiados con las pruebas psicométricas y que analizan al individuo en su totalidad, estos son los siguientes:

- Factor V o Comprensión Verbal: es la capacidad que tiene la persona de emplear adecuadamente las palabras, algunos tests que se que pueden medir este factor son lecturas, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario.
- Factor W o Fluidez Verbal: esto que la persona tenga facilidad de palabra.

- Factor N o Numérico: se refiere a que la persona pueda realizar cálculos numéricos con facilidad y exactitud.

- Factor S o Relaciones Espaciales: este factor tiene que ver con la facilidad que tienen las personas para ver relaciones en cuanto a espacio y dimensión.

- Factor M o Memoria Asociativa: esta se refiere a la capacidad de memorizar cosas de manera visual o auditiva.

- Factor P o Rapidez Perceptual: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales.

- Factor R o Raciocinio: se refiere a la capacidad de análisis de ser deductivo o inductivo.

Cabe mencionar que dependiendo del puesto vacante así será el factor que se evaluara ya cada uno tiene diferentes habilidades , capacidades y aptitudes necesarias para su desarrollo por lo que es necesario determinarlo en base a la descripción de puestos que es lo que el puesto requiere y de esta manera poder evaluarlo en los candidatos.

También se encuentran las pruebas de personalidad que nos sirven para determinar el carácter de las personas asimismo para ver cómo está el equilibrio emocional, si tiene frustraciones, sus intereses y motivaciones, es importante mencionar que este tipo de pruebas sean realizadas por un psicólogo o un experto calificado en la materia.

Otra prueba es la técnica de simulación que sirven para de manera práctica la persona desarrolle una situación e intérprete un rol, esto nos permite analizar de que forma la persona se comporta ante cierta situación porque se está proyectando.

También se encuentra la evaluación socioeconómica y esta sirve para determinar de manera directa las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante y se confrontan los datos establecidos en la solicitud de empleo y en la entrevista inicial, también es importante conocer el nivel económico del candidato, sus condiciones de vida , sus relaciones y sus referencias , para esto se realiza una visita domiciliaria en las que se recaba información sobre su situación económica, propiedades , deudas así como su dinámica familiar.

Asimismo se realiza una investigación de referencias ocupacionales y es cuando se pide información sobre los antecedentes del candidato en sus trabajos anteriores y de esta manera determinar si lo que puso en la solicitud y dijo durante la entrevista es verídico, de la misma forma en caso de ser necesario o que el puesto así lo requiera se hace una investigación de cartas de recomendación y de antecedentes penales.

Por último se encuentra el examen médico, este se utiliza para determinar si el candidato posee la capacidad física para cumplir con la labor sin tener ningún tipo de consecuencias.

Habiendo concluido este capítulo cabe mencionar que el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa es de suma importancia ya que su principal objetivo es atraer y seleccionar al personal más apto y calificado para cubrir una vacante dentro de la organización, como ya se describió esto es de suma relevancia ya que si la empresa no cuenta con el personal adecuado para el puesto muy difícilmente podrá cumplir con los objetivos que se le planteen o le costará un mayor esfuerzo poder lograrlos, por esa razón es que la persona encargada del reclutamiento y la selección de personal tiene una alta responsabilidad en el momento de elegir a las personas que entraran a la empresa ya que de eso dependerá mucho el óptimo desarrollo organizacional.

En el siguiente capítulo se desarrollará el tema de desempeño de personal factor fundamental que va muy relacionado con el tema de investigación que es reclutamiento y selección de personal.

## **CUARTO CAPÍTULO**

### **DESEMPEÑO DE PERSONAL**

Un factor muy importante en el desarrollo de un trabajador es el desempeño que éste tiene al realizar su labor, una de las actividades que realiza el departamento de personal es evaluar el nivel de desempeño que tiene el personal de la empresa, para de esta manera tomar decisiones específicas en cuanto a necesidades de capacitación y desarrollo entre otras.

#### **4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño se puede definir como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (CHIAVENATO, 2007:243).

Con la finalidad de conocer si el personal con el que cuenta la empresa se está desarrollando satisfactoriamente y está dando los mejores resultados es que dio origen a la evaluación del desempeño.

Asimismo con la evaluación del desempeño son muy diversas las oportunidades de crecimiento que tendrá la organización, su importancia recae en poder analizar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa en cuanto a su personal y toda la Administración del Factor Humano.

Las partes involucradas en este proceso son; primeramente el gerente o supervisor del área que se está evaluando, es el encargado de conocer como está el rendimiento de su personal a cargo asimismo este formará parte de la evaluación que se lleve a cabo a sus personal, de la misma forma el colaborador que es la parte fundamental de este proceso es otro de los participantes en esta evaluación ya que en algunas organizaciones se les permite a los empleados participar activamente dentro del este proceso y pueden autoevaluarse en cuanto a su nivel de desempeño, el equipo de trabajo es otro de los involucrados en este proceso ya que algunas empresas se trabaja mediante equipos y estos pueden evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y por último pero no menos importante, el área de personal, que será aquel órgano que establezca los lineamientos y métodos por los cuales se realizará la evaluación y será el encargado de gestionar todo el proceso hasta obtener los resultados y participar en la creación de un plan de mejora.

Sin embargo son muchos más los beneficios que contrae la realización de la evaluación de desempeño, algunos de ellos son los siguientes:

Para el Gerente:

- Contar con un sistema eficaz y objetivo que permita evaluar y medir a los trabajadores.
- Tener medidas para mejorar el desempeño de los trabajadores.

- Darles a conocer a los empleados que este sistema de evaluación les permitirá conocer sus puntos fuertes y sus deficiencias.

#### Para el Trabajador:

- Conocer cuáles son los aspectos que la empresa toma en cuenta en cuanto a desempeño y comportamiento.
- Conocer sus puntos fuertes y débiles en cuanto a su desempeño.
- Conocer las medidas que se han de tomar para mejorar las deficiencias encontradas durante la evaluación.
- Hacer una autoevaluación en cuanto a su desarrollo personal y profesional y saber en qué aspectos está bien y en cuales debe mejorar.

#### Para la Empresa:

- Evalúa el potencial con el que cuenta la empresa y que aporta cada empleado a la organización.
- Permite conocer cuales empleados necesitan capacitación o desarrollo en alguna área específica, así como cuales empleados pueden ser promovidos o transferidos.
- Permite el crecimiento del personal de la empresa, mediante el perfeccionamiento de sus labores y actitudes.

De la misma forma permite conocer si los procesos de reclutamiento, selección y capacitación fueron eficientes, y en caso contrario se deberán realizar ciertas modificaciones y correcciones para mejorar los procesos y que se den los resultados esperados por la organización.

#### 4.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la actualidad son muy diversos los métodos que existen para evaluar el desempeño de personal, existen desde los más sencillos hasta los que son de mayor complejidad, sin embargo cada uno de ellos tiene su utilidad y lo importante es encontrar el que más se adecúe a la organización.

Se pueden tener diferentes métodos dependiendo del puesto o del factor que se evalúe, algunos de los factores que normalmente se evalúan son: productividad, conocimiento del puesto, puntualidad, hábitos de seguridad, iniciativa, inteligencia, confiabilidad, actitud, responsabilidad, calidad, entre muchos otros.

A continuación se describirán brevemente algunos de los métodos de evaluación del desempeño más usuales en las organizaciones:

- **Método de Escalas Gráficas:** este método es uno de los más sencillos que existen, consiste en definir una escala con factores previamente definidos

y graduados. La gráfica va desde los valores insatisfactorios hasta los óptimos, existen tres diferentes tipos de escalas:

- Continuas: es cuando los extremos están graduados, en un extremo lo más bajo y en el contrario la cantidad más alta, y la evaluación se puede situar en cualquier punto de la recta.

- Semicontinuas: es similar al anterior, la diferencia es que a lo largo de la recta se encuentran separaciones o puntos intermedios para facilitar la evaluación.

- Discontinuas: es igual que el anterior sólo que en los puntos intermedios se pone una descripción en cada punto y no sólo en los extremos como en las continuas, esto permite al evaluador contar con un método que facilite su labor ya que puede cuantificar los resultados.

- Método de Elección Forzosa: este método consiste en evaluar mediante frases que describen el desempeño, cada bloque está compuesto por dos o cuatro frases y el evaluador debe elegir una o dos frases dependiendo, el caso, que más describan el desempeño de la persona. Los bloques pueden estar conformados por frases positivas y negativas y el evaluador tendrá que elegir la que más se aplica y la que menos se aplica. Las frases son elegidas por métodos estadísticos.

- Método de Comparación de Pares: en este método lo que se trata es comparar a un trabajador con otro referente a un factor y sacar una

puntuación, el punto que es que cada trabajador sea comparado con todos los que integran su grupo o nivel, este método es realmente sencillo y poco eficiente y además que conlleva un tiempo considerable por la cantidad de pares que se puedan generar, por lo que se recomienda que sólo se utilice en caso de que no se puede usar un método más complejo.

- Método de Frases Descriptivas: este consiste en realizar una serie de frases no menor a 25 ni mayor a 100, en las cuales el evaluador señala las que describan el desempeño de la persona de manera positiva y negativa, también la lista puede ser ponderada, es decir que cada frase tenga un valor y al final se pueda dar una calificación al empleado.

Otro de los métodos que es más reciente es el de la evaluación 360°, el cual consiste en evaluar el contexto general que envuelve a una persona, es decir integra a todas las personas con las que tiene contacto al realizar su trabajo, de tal forma que la evaluación sea vista desde diferentes perspectivas y sean tomados más puntos de vista y se dé una evaluación más completa. Las personas con las que generalmente el trabajador se desenvuelve son: el gerente, sus compañeros de trabajo, el cliente, dado sea el caso, proveedores, algunos colegas de otros departamentos, su equipo de trabajo etc. Lo importante de este método es que integra a todo el entorno de la persona evaluada, de ahí es que surge su nombre, y con esto el individuo puede tener una retroalimentación más objetiva además que se puede autoevaluar y darse cuenta de sus puntos fuertes y débiles.

Como ya se vio, la importancia de contar con una evaluación del desempeño dentro de la organización es muy alta ya que le permite a la empresa contar con un capital humano más exitoso y una mejora en los procesos de la empresa, de igual manera permite que la organización se desarrolle de una mejor manera ya que su base son las personas, su capital humano y si este se encuentra en una mejora continua la empresa debe ser mejor cada día. Asimismo se establecieron algunas de las muy diversas ventajas de realizar este proceso en la empresa.

En relación con lo que es el proceso de reclutamiento y selección y la relación que se tiene con el desempeño del trabajador se puede decir que si el proceso de reclutamiento y selección por alguna razón resultará inadecuado con la evaluación del desempeño se podría conocer esta deficiencia ya que a través de ella se pueden obtener algunos indicadores sobre si el empleado está cumpliendo con los estándares de la empresa y en qué medida lo está haciendo, para de esta forma poder establecer si puede o no continuar laborando dentro de la organización.

De la misma forma se podría obtener información sobre si hubiera alguna falla dentro del proceso de reclutamiento y selección y se podrían establecer ciertos ajustes dentro de los procesos.

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **CASO PRÁCTICO**

En el presente capítulo se presentará la investigación realizada en la empresa familiar “Papelería Cárdenas” con la finalidad de establecer si la hipótesis planteada resulta aceptada o no. Asimismo para poder cumplir con los objetivos planteados al inicio de este documento.

#### **5.1 METODOLOGÍA**

Con la finalidad de recabar la información necesaria para realizar el caso práctico dentro de la empresa, se utilizaron diversas técnicas de investigación.

El siguiente estudio fue realizado a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa. Se eligieron estas técnicas ya que se consideró que son las más apropiadas para recolectar información ya que se puede tener un contacto directo con el entrevistado reforzándolo con lo que es la observación y así obtener datos de primera mano.

A los dueños de la empresa se les realizó una entrevista para conocer sobre generalidades de la empresa, así como datos específicos de su proceso de reclutamiento y selección así como otra información inherente a su administración de personal.

En lo que se refiere a los empleados se les aplicó un cuestionario el cual tuvo los siguientes objetivos (Ver Anexo1, Cuestionario para empleados):

- Obtener información sobre el proceso de reclutamiento y selección por el que fueron conducidos.
- Conocer sus necesidades en cuanto al puesto se refiere.
- Conocer información sobre su desempeño dentro de la organización.

Los objetivos de esta investigación son los siguientes:

Objetivo General:

Proponer un proceso de reclutamiento y selección para el personal de la Papelería Cárdenas.

Objetivos Específicos:

1. Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado para la Papelería Cárdenas.
2. Establecer las necesidades que tiene la Papelería Cárdenas en cuanto a personal se refiere.
3. Disminuir el índice de rotación de personal.
4. Mejorar el desempeño de los colaboradores.

La hipótesis planteada para esta investigación es la que se describe a continuación:

- Las personas que pasan por un proceso de reclutamiento y selección adecuado tienen un mejor desempeño dentro de la organización.

Esta investigación se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre del 2009. Todo esto con la finalidad de establecer una propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección que tiene actualmente la empresa.

## 5.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

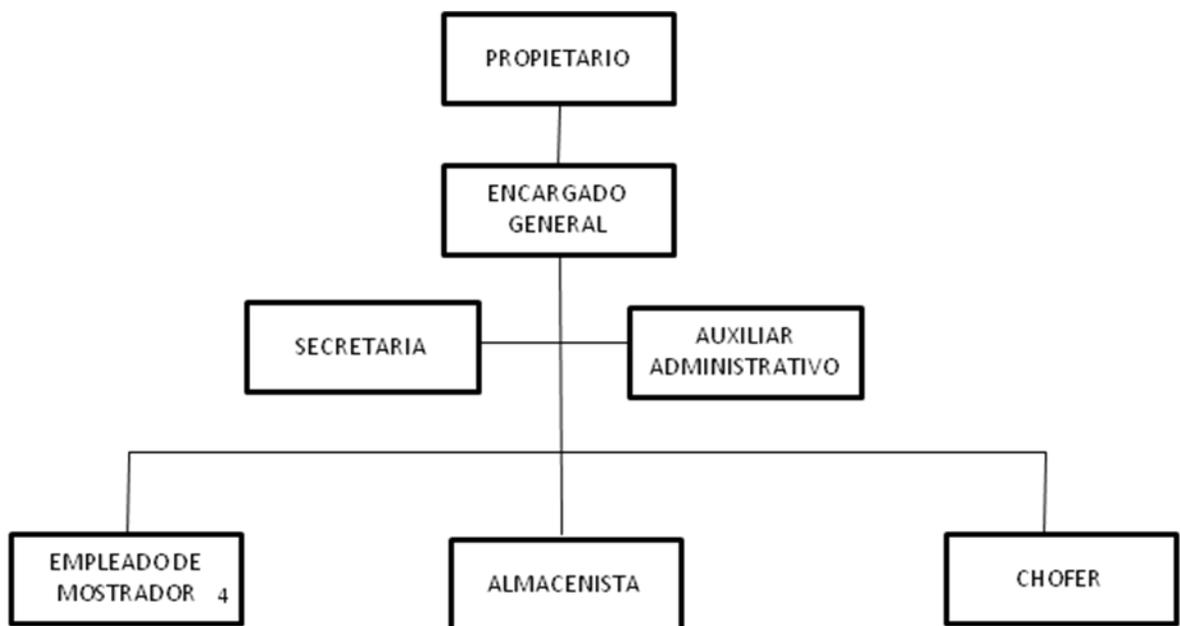
La Papelería Cárdenas es una empresa familiar que tiene más de 40 años como negocio establecido, el fundador es el señor Manuel Cárdenas el cual inició con este concepto, esta idea de establecer la papelería la obtuvo de su hermano Amador Cárdenas el cual tenía una pequeña librería llamada “Cultura Mexicana”, el señor Amador le aconsejó a su hermano Manuel que pusiera una pequeña papelería ya que sus proveedores le comentaron que sería un negocio factible y que ellos mismos podrían contactarlo con proveedores que le pudieran proporcionar el material necesario; es así que el señor Manuel Cárdenas estableció su pequeña papelería la cual también funcionaba como librería, en la calle Manuel Ocaranza, poco a poco fue creciendo y haciéndose de más clientes, tiempo después cambio de domicilio la papelería, estableciéndose en la calle Obregón en donde ya tienen más de 25 años, al enfermar el señor Manuel le heredo la papelería a su hijo Manuel Cárdenas Valverde el cual se hizo cargo de la papelería, el cual la hizo crecer, busco nuevos clientes y e hizo negocios con otras empresas para convertirse en su distribuidor de papelería a mayoreo además de seguir con sus ventas al menudeo, se enfoco sólo en lo que son artículos de papelería ya que era lo más redituable dejando la venta de libros,

actualmente la empresa está administrada por su esposa la señora Celia Martínez y su hija Ana Celia Cárdenas.

### 5.3 ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Ya que es una empresa familiar carecen de misión, visión y valores establecidos formalmente sin embargo si tienen clara la filosofía de la empresa, es por esto que mediante una entrevista con los dueños se pudo llegar a establecer de forma tentativa algunos elementos de su cultura organizacional así como su estructura.

La empresa cuenta con 7 puestos, 2 de ellos son desempeñados por las dueñas de la empresa, los demás es personal contratado para esa labor, actualmente la empresa está conformada por 10 personas a continuación se presenta el organigrama de la empresa y cual fue elaborado con ayuda de las propietarias.



## Misión

Ser el proveedor preferido en papelería y artículos de oficina, con el firme propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, basados primordialmente en la calidad y excelencia de nuestro servicio.

## Visión

Entrar en nuevos mercados, siempre manteniendo la fidelidad de nuestros actuales clientes, brindándoles siempre productos de óptima calidad y siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

## Valores

- Responsabilidad
- Limpieza
- Orden
- Compañerismo

#### 5.4 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La investigación que se realizó en la empresa Papelería Cárdenas se llevó a cabo de la siguiente forma.

Con la finalidad de recabar la información necesaria para realizar la propuesta de reclutamiento y selección a la empresa así como lograr los objetivos propuestos al inicio de este trabajo de investigación, se tomó la decisión de utilizar la técnica de entrevista, encuesta y observación directa.

En el caso de los dueños de la empresa la recabación de información fue por medio de entrevista, en la cuestión de los empleados se utilizó la encuesta y la observación directa como herramienta

En cuanto a los empleados se les aplicó el cuestionario a los 8 trabajadores de la empresa, los cuales son cuatro empleadas de mostrador, un auxiliar administrativo, un chofer, una secretaria y un almacenista.

En base a estas técnicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En lo que se refiere a la investigación que se les hizo a los dueños, como ya se mencionó anteriormente se realizó por medio de una entrevista, lo que se quería lograr con ésta era obtener información acerca del proceso de reclutamiento y selección que llevan a cabo en la empresa, así como datos inherentes al factor humano, como capacitación y desarrollo laboral. Así mismo se recabó información general sobre la organización de la empresa.

Mediante la entrevista se pudo obtener lo siguiente:

Ya que es una empresa familiar son varios los procesos que no se tienen establecidos y que a lo largo de la vida de la empresa se han llevado a cabo de manera empírica, uno de ellos es el proceso de reclutamiento y selección; este se lleva a cabo de la siguiente forma:

En cuanto al proceso de reclutamiento no se tiene ninguna fuente establecida, ni se tiene relación con ninguna bolsa de trabajo ya que consideran que los puestos no tienen el nivel suficiente para acudir a estas fuentes, así que la mayoría de las veces que se da una vacante dentro de la empresa se publica un aviso fuera de la empresa con la información indispensable para hacerse llegar de candidatos, los mismos dueños consideran que este anuncio es inadecuado ya que no muestra la información necesaria para atraer a un candidato y es deficiente de información.

Algunos otros candidatos llegan por recomendaciones de otras personas o porque tienen alguna relación directa con los dueños.

Posteriormente ya que los candidatos acuden a la empresa, la secretaria se encarga de recibir las solicitudes de empleo, cabe mencionar que se utiliza el formato preestablecido sin ninguna modificación especial, se recibe la documentación básica del trabajador que es el acta de nacimiento y un comprobante de domicilio un requisito indispensable que se pide son dos cartas de recomendación en hoja membretada. Posteriormente se les hace el examen psicométrico, este examen es muy básico, se divide en dos partes, la primera

parte son preguntas de opción múltiple en las que se busca conocer el grado de razonamiento y lógica de la persona y la segunda parte comprende dos notas de remisión en las que se debe calcular el total, aplicar IVA y descuentos, esto para conocer si pueden realizar cálculos matemáticos básicos.

La secretaria evalúa a los candidatos, con los resultados del examen se pasan las personas que hayan resultado aprobadas a una entrevista con la dueña.

En dicha entrevista se explica a grandes rasgos en qué consistirá el empleo, algunas funciones, condiciones de trabajo, sueldo y los motivos por lo que quiere trabajar.

Así mismo se hace mucho hincapié en que no estudien ya que si se llegan a quedar con el puesto empezarán trabajando de manera temporal sin embargo habrá la oportunidad de que se queden de manera definitiva.

Otro aspecto que la dueña considera importante para elegir al candidato, es que realizar cálculos numéricos básicos y manejo de porcentajes y que tenga como mínimo la secundaria terminada, sin embargo no se cuenta con ningún perfil bien definido para cada puesto.

Dados los resultados de la entrevista la dueña toma la decisión de elegir el candidato idóneo para el puesto.

El empleado inicia de manera inmediata con sus labores sin que se le proporcione una capacitación previa, y mientras este de manera temporal no se le da de alta ante el Seguro Social.

El empleado firma un contrato con la empresa con el cual se formaliza la relación de trabajo, en este se toman en cuenta los derechos y obligaciones que se dan entre el trabajador y el patrón.

Los dueños consideran que si tuvieran un proceso de selección más adecuado pudieran tener mejor calidad en sus empleados, sin embargo por practicidad no utilizan un proceso más complejo.

En cuanto a la rotación de personal este se da de manera más alta en el puesto de empleado de mostrador la mayoría de ellos tienen menos de 1 año trabajando en la empresa, en lo que se refiere a los demás puestos en su mayoría tienen más de 5 años con excepción del auxiliar administrativo ya que es un puesto de nueva creación.

En lo que se refiere a la organización, la empresa no cuenta con ningún manual de organización, ni de procedimientos, no se tiene visión, misión, ni objetivos establecidos, los dueños tienen de manera muy general ciertas ideas de estos conceptos sin embargo el personal no tiene conocimiento de ellos ya que no se tienen de manera formal.

No se imparten cursos de capacitación ni de actualización de manera cotidiana, la forma de aprender en la empresa es en el transcurso de ir desempeñando su puesto.

Por otro lado se aplicó un cuestionario a los 8 trabajadores de la empresa, se realizaron preguntas abiertas y cerradas, en lo que se refiere a las preguntas abiertas la información será tomada de manera cualitativa para respaldar las

respuestas de las preguntas cuantitativas, a continuación se muestran los resultados.

- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 6 meses	2	25%
De 6 meses a un año	2	25%
De 1 a 5 años	1	12%
Más de 5 años	3	38%

Lo que se puede observar con esta información es que el 50% de los empleados tienen menos de 1 año laborando en la empresa, la mayoría de ellos se encuentra en los puestos de empleado de mostrador, en cuanto al otro 50% tiene laborando más de 5 años en la organización.(Ver Anexo 2, Gráfica 1)

- ¿Desde que fue contratado ha laborado en su mismo puesto?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	75%
No	2	25%

El 75% de los trabajadores desde que iniciaron han laborado en su mismo puesto, el 25% de ellos no, las razones de esto fueron que al principio entraron como personal de temporada, realizando diversas funciones sin un puesto en

específico, tiempo después ya les asignaron su puesto formal. (Ver Anexo 2, Gráfica 2)

- ¿Por cuál medio se dio cuenta del empleo?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Anuncio fuera de la empresa	2	25%
Terceras personas	4	50%
Otro	2	25%

El 50% de los empleados supo acerca del empleo, por terceras personas, amigos o conocidos, mientras que el otro 50% fue por anuncio o porque tenían alguna relación directa con los dueños.

Lo que se puede observar aquí es que la empresa no cuenta con un medio de reclutamiento más que con el anuncio y los resultados no son tan efectivos. (Ver Anexo 2, Gráfica 3)

- ¿Le pareció completo el anuncio de reclutamiento?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	25%
No	1	12%
No Aplica	5	63%

En este caso 3 de las 8 personas estuvieron en contacto con el anuncio de reclutamiento, 2 de ellas consideraron que el anuncio estaba completo, y una dijo que el anuncio era deficiente ya que le faltaban requisitos e información sobre horarios.

En cuanto a los de no aplica es debido a que el aviso no funciono como medio de reclutamiento o no tuvieron ningún contacto con él. (Ver Anexo 2, Gráfica 4)

- ¿Le realizaron alguna entrevista de trabajo?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	5	62%
No	3	38%

Al 62% de los trabajadores si les realizaron una entrevista de trabajo, y al 38% no, lo que refleja que este proceso es inconsistente ya que sin una entrevista no se puede tener la información suficiente sobre el candidato. (Ver Anexo 2, Gráfica 5)

- ¿Cuántas entrevistas le realizaron?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Ninguna	3	37.5%
1	3	37.5%
2	2	25%
Más de 2	0	0%

De los 5 trabajadores a los que se les realizó una entrevista de trabajo, a 3 se les realizó una sola la cual fue efectuada por alguna de las dueñas, y en el caso de las personas que tuvieron 2 entrevistas, una de ellas fue realizada por la secretaria y otra por la dueña. (Ver Anexo 2, Gráfica 6)

- ¿Durante la entrevista se tocaron temas laborales y condiciones de trabajo?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	5	62%
No Aplica	3	38%

De las 5 personas que sí tuvieron una entrevista de trabajadores todas coinciden en que durante la entrevista se tocaron temas sobre sueldo, horarios y condiciones de trabajo. (Ver Anexo 2, Gráfica 7)

- ¿Considera que la información recibida durante la entrevista fue completa?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	3	37.50%
No	2	25%
No Aplica	3	37.50%

De los 5 trabajadores a los que se les realizó una entrevista 3 consideran que la información consideran que la información fue completa sin embargo 2 de

ellas consideran que hubieron algunos puntos que faltó tomar. (Ver Anexo 2, Gráfica 8)

- ¿Qué información considera necesaria que se tomara en cuenta en la entrevista?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Sueldo	1	12%
Condiciones de Trabajo	1	12%
No Aplica	6	76%

De las dos personas que piensan que la información de la entrevista estaba incompleta, consideran que se debe hacer más hincapié en la cuestión de sueldo y condiciones de trabajo, como funciones y horarios. (Ver Anexo 2, Gráfica 9)

- ¿Le aplicaron algún examen psicométrico?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	38%
No	3	62%

Al 38% de los trabajadores les aplicaron un examen psicométricos, mientras que aun 62% no, dicen que es porque tenían alguna relación cercana a los dueños y no vieron necesaria esta acción. (Ver Anexo 2, Gráfica 10)

- ¿Le fueron complicados o confusos?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	1	12%
No	4	50%
No Aplica	3	38%

De las 5 personas a las que se les aplicó un examen psicométrico, 4 de ellas consideran que el examen fue muy sencillo de resolver mientras una de ellas piensa que le fue algo complicado ya que tuvo dificultad para entender las instrucciones. (Ver Anexo 2, Gráfica 11)

- ¿Qué proceso siguió para ser contratado?

A los 5 empleados que se les hizo un proceso de reclutamiento y selección formal coinciden en el proceso, el cual consiste primeramente en llevar su documentación que consiste en acta de nacimiento y dos cartas de recomendación.

- ¿Considera adecuado el proceso de selección que siguió?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%

El 100% de los empleados consideran que el proceso de selección por el que fueron llevados fue adecuado ya que es muy sencillo y práctico y no se necesita de mucho esfuerzo ni tiempo por parte del trabajador. (Ver Anexo 2, Gráfica 12)

- ¿Cree que un proceso de selección más adecuado permita mejorar el desempeño de las personas en su puesto?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	100%
No	0	0%

La totalidad de los trabajadores están de acuerdo en que un proceso de selección más adecuado permite mejorar el desempeño de las personas en su puesto, por ello mencionan estos puntos para sustentar esto; primeramente mencionan que se podría tener más información sobre funciones y sueldo y que en base a esto ellos podrían tomar la decisión de quedarse o no con el empleo, esto en función de la entrevista de selección, asimismo consideran que es importante saber sus funciones ya que esto les permitirá valorar si son adecuados para el puesto o no. (Ver Anexo 2, Gráfica 13)

- ¿Cree importante conocer sus funciones antes de empezar a laborar en el puesto?

<b>Opciones</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	100%
No	0	0%

El 100 % de los empleados creen importante conocer sus funciones antes de empezar a laborar en el puesto ya que esto les permitirá desempeñar mejor su puesto porque conocerán previamente sus funciones además de que se evitará que realicen actividades que no les corresponden o que exista duplicidad de funciones, otro punto que mencionan los empleados es que podrán saber si son capaces de desarrollar el puesto o no. (Ver Anexo 2, Gráfica 14)

- ¿Cuándo lo contrataron le dieron alguna capacitación previa a desempeñar sus funciones?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	4	50%
No	4	50%

Al 50% de los empleados si les proporcionaron una capacitación previa a iniciar sus labores sin embargo al otro 50% no, lo que nos indica que este proceso es inconsistente. (Ver Anexo 2, Gráfica 15)

- ¿Considera importante tener una capacitación antes de iniciar a desempeñar su puesto?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%

Todos los empleados consideran que es importante tener una capacitación antes de iniciar a desempeñar su puesto, porque creen que así estarían más preparados para ejecutar sus funciones y se evitarían cometer errores, además de que ayudaría a mejorar el servicio al cliente. Asimismo sirve para el desarrollo del empleado y aumenta la eficiencia en el trabajo. (Ver Anexo 2, Gráfica 16)

- ¿Piensa que la capacitación tiene alguna relación con que mejora su desempeño y calidad en el trabajo?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%

Todos los trabajadores coincidieron en que la capacitación tiene una relación con la mejora en su desempeño y calidad en el trabajo, ya que conocen mejor sus funciones, aprenden a realizarlas de mejor manera y esto les permite desempeñarlas más fácilmente y logran una mejor calidad en su trabajo. (Ver Anexo 2, Gráfica 17)

- ¿Qué requisitos debe cumplir una persona en su mismo puesto?

Aunque son diversos los puestos que tiene la empresa y a los que se les aplicó la encuesta, la mayoría de ellos considera que lo básico que debe tener una persona para laborar en un puesto así es que tengan una buena actitud hacia el trabajo, que estén orientados hacia la satisfacción del cliente y que en

cuanto a los demás requisitos más específicos de cada puesto se pueden ir aprendiendo a lo largo de desempeñar su trabajo.

- ¿En qué factores considera que el puesto cumple con sus necesidades y expectativas?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Ninguno	3	37%
Sueldo	2	25%
Condiciones de Trabajo	2	25%
Todos los anteriores	1	13%

El 25% considera que el puesto cumple en cuanto al sueldo y el otro 25% en cuanto a condiciones de trabajo, sin embargo el 37% piensa que el puesto no cumple en ningún factor con sus necesidades y expectativas, sólo una persona consideró que el empleo cumple en cuanto a sueldo y condiciones de trabajo, cabe mencionar que otra opción era desarrollo personal y laborar sin embargo nadie tomó en cuenta este factor. (Ver Anexo 2, Gráfica 18)

- ¿Cómo considera su desempeño laboral?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Excelente	3	37%
Bueno	5	63%
Regular	0	0%
Malo	0	0%

El 37% de los empleados considera que su desempeño laboral es excelente y el resto que su desempeño es bueno, ya que dicen que cumplen en tiempo y forma con sus funciones, y en ocasiones hacen más de lo que les corresponde hacer en su puesto, además de que tienen una alta disponibilidad en caso de que la empresa requiera más tiempo de trabajo. (Ver Anexo 2, Gráfica 19)

- ¿Cuánta experiencia considera necesaria para desempeñar el puesto?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Ninguna	0	0%
Poca	6	75%
Mucha	2	25%

En lo que se refiere a empleadas de mostrador todas coincidieron que en que se requiere de poca experiencia para laborar en el puesto, en cuanto al chofer y la secretaria consideran que se necesita mucha experiencia para desempeñar el puesto, y el almacenista y el auxiliar administrativo también piensan que no se requiere mucha experiencia para trabajar en su puesto. (Ver Anexo 2, Gráfica 20)

- ¿Cuál podría ser una causa por la que decidiera abandonar la empresa?

Opciones	Trabajadores	Porcentaje
Ambiente de Trabajo	2	25%
Sueldo y Condiciones de Trabajo	6	75%
Dificultades para desempeñar su puesto	0	0%

El 75% de los trabajadores dijeron que una causa para abandonar su empleo sería por alguna situación que tuviera que ver con el sueldo o condiciones de trabajo ya que consideran que en el momento que el sueldo que reciben no les sea suficiente para cubrir con sus necesidades buscarían un empleo que mejora su nivel de vida. El 25% de los empleados consideró que una razón para irse de la empresa sería si tuvieran algún problema o situación adversa con sus compañeros o jefes. (Ver Anexo 2, Gráfica 21)

## 5.5 CONCLUSIONES

Habiendo finalizado el análisis de la información recabada a través de cuestionarios y entrevistas realizados a los empleados y dueños de la empresa, asimismo con ayuda de la observación directa, se concluye lo siguiente:

Aunque el análisis se basó principalmente en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección, cabe mencionar que se encontraron algunas otras deficiencias en la administración del recurso humano, y de igual manera se presentan los resultados ya que se considera que es importante mejorar en esos aspectos que también puedan estar disminuyendo el desempeño de los trabajadores.

En cuanto a su proceso de reclutamiento, se encontró deficiente ya que el único medio con el que cuenta la empresa para allegarse de nuevos candidatos es un aviso de reclutamiento y no cuentan con ninguna otra fuente de la cual hacer uso para hacer contacto con nuevos candidatos lo que les ha traído algunas dificultades para encontrar personal sobre todo para los puestos de almacenista y chofer.

Así mismo otra cuestión que se da es que como el anuncio de reclutamiento no cuenta con la información necesaria y completa para atraer candidatos muchas de las veces las personas que se presentan no traen la documentación necesaria para iniciar el proceso y es que se da una pérdida de tiempo.

En lo que refiere al proceso de selección aunque cuentan con uno ya establecido este no se da de manera uniforme, esto es que en ocasiones a

algunas personas que llegan a pedir el puesto no se les realiza ninguna entrevista o examen, ya sea porque es una persona conocida por los dueños o porque necesitan a alguien con urgencia y para acortar tiempos se decide contratarlo sin pasarlo por el proceso, esto genera que no se elija el candidato idóneo para el puesto y que al paso del tiempo el trabajador no cumpla con sus expectativas en su labor.

En cuanto a al proceso de selección en sí, parece de manera general resolver su necesidad de seleccionar personal, sin embargo este proceso no es del todo el más adecuado, aunque los puestos no son de un alto nivel jerárquico, ni se requiere alta especialización para entrar a laborar en este tipo de puestos, se considera que es importante tener un poco más de filtros y criterios establecidos para efectuar la selección, en este caso un análisis de puestos podría funcionar de forma eficiente.

Asimismo se encontró que las técnicas que se utilizan dentro de este proceso es la entrevista y el examen psicométrico, de estas destaca lo siguiente; en lo que se refiere a la entrevista algunos empleados consideraron que es completa y otros no, los que piensan que la información no es completa se refieren a que faltan abordar temas sobre sueldo y condiciones de trabajo.

Por otra parte, abordando el tema del examen psicométrico, este como ya se menciona en el apartado anterior consta de dos partes, la primera parte se basa en preguntas de opción múltiple con la finalidad de conocer el grado de razonamiento y lógica que tiene la persona y la segunda parte se conforma de

algunas operaciones matemáticas básicas, el examen es muy básico y cumple de manera muy general con la necesidad de la empresa, sin embargo no se puede conocer aspectos como personalidad del candidato, su reacción frente a situaciones adversas, entre algunas otras, cuestiones que se consideran relevantes conocer sobre el empleado.

También se pudo observar que en algunos casos se da una desmotivación ya que no se tienen bien definidas las funciones dentro de la organización y se da duplicidad de funciones y carga de trabajo excesiva lo que genera insatisfacción por parte del personal. Además no se les remunera de manera justa partiendo de que su carga de trabajo es mayor a lo que les corresponde y haciendo un análisis en base a los salarios del mismo ramo.

Otro factor de suma importancia que se analizó dentro de esta investigación fue el tema de la capacitación, algunos de los empleados coincidieron en que al iniciar sus labores no se les brindó una capacitación previa a desempeñar sus funciones, y se considera importante que las personas tengan una capacitación constante y más al inicio de sus funciones ya esto les proporcionará todos los elementos necesarios para que se puedan desempeñar de manera eficiente en el puesto.

Por otro lado se determinó que la mayor rotación que se encontró fue en el puesto de empleado de mostrador, se considera que este nivel es más alto en este puesto ya que la carga de trabajo es mayor al ingreso que perciben lo que genera una insatisfacción por parte del trabajador y finalmente terminan por

abandonar la empresa. Por lo que respecta a los demás puestos la mayoría de las personas que laboran ahí, tienen varios años desempeñándose en el puesto, en algunos casos ya son personas mayores de 40 años que no han dejado el trabajo ya que consideran que es complicado encontrar a su edad un trabajo similar que les dé una mejor retribución a la que ya tienen, aun así se encontró que la mayoría de ellos no se encuentran satisfechos con el puesto ya que consideran que no cumplen con sus expectativas y/o deseos en ningún aspecto, esto refleja que en el proceso de selección hubieron algunas deficiencias ya que no sólo la empresa se tiene que sentir identificado con la persona si no también la persona con la empresa.

Tanto los dueños como los empleados estuvieron de acuerdo que un proceso de selección más adecuado tendrá una relación directa con lo que es el desempeño del personal, los dueños establecieron que esto les permitiría poder tener mejores herramientas para reclutar y seleccionar a su personal y podrían tener mejores candidatos que cumplieran con lo que es el perfil de puesto mínimo requerido, los empleados consideraron lo mismo, ellos piensan que si la empresa tuviera un mejor proceso, se sentirían más satisfechos al laborar en su puesto ya que sabrían que cuentan con las habilidades capacidades necesarias para cubrir el puesto, así mismo que ellos puedan decidir si ese puesto es apto para ellos o no y si cumple con sus expectativas, de la misma forma que puedan obtener información más clara sobre su puesto y funciones, algo de suma importancia para decidir quedarse con el puesto o no. En base a todo esto si ellos contaran con las

herramientas y técnicas necesarias para cumplir efectivamente con este proceso el desempeño de los trabajadores se elevaría considerablemente.

Algo importante es que no se cuenta con ningún perfil sobre los puestos de la empresa, lo que refleja que no se tenga bien establecido las características del puesto y las habilidades requeridas para desempeñarlo, lo que genera que haya cierta incertidumbre y desinformación sobre lo que cada quien debe hacer, las responsabilidades que debe cumplir y cuáles son sus actividades, esto da pie a que exista duplicidad de funciones y carga de trabajo excesiva.

Todo lo anterior permite determinar que la hipótesis previamente planteada la cual es, *“Las personas que pasan por un proceso de reclutamiento y selección adecuado tienen un mejor desempeño dentro de la organización”* sea aceptada, esto está fundamentado con el análisis realizado en la Papelería Cárdenas y las bases teóricas que se plantearon en los primeros capítulos de este documento.

Además de determinar lo anterior la finalidad de esta investigación era establecer un proceso de reclutamiento y selección adecuado a la empresa, es por esto que se dio a la tarea de realizar una investigación documental para establecer los fundamentos teóricos del tema y en base a esto determinar lo que fue el caso práctico para poder dar pie a la siguiente propuesta.

## 5.6 PROPUESTA

Con base en el Análisis realizado en la Papelería Cárdenas y los fundamentos teóricos presentados al inicio de este documento se presenta la siguiente propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección de esta empresa.

Como ya se dijo el proceso de reclutamiento y selección con el que cuenta la Papelería Cárdenas tiene ciertas deficiencias lo que genera algunas problemáticas dentro de la organización, algunas de ellas son las siguientes:

- Insatisfacción por parte de los empleados al estar desempeñando el puesto.
- Bajo desempeño de los empleados en su puesto.
- La inadecuada elección del candidato.
- Que la empresa no encuentre el personal adecuado para sus puestos vacantes.
- La alta rotación de personal que tiene la empresa en algunos puestos.

Aun así con este estudio se pudieron observar algunas otras deficiencias en la Administración de su personal, primeramente se darán unas breves recomendaciones para resolver estas problemáticas, para finalmente presentar la propuesta de reclutamiento y selección.

Como ya se mencionó la Papelería Cárdenas es una empresa familiar, por ende son muchos los procesos y funciones que realizan de forma empírica, sin embargo para que se logre un óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa es importante establecer ciertas estrategias para llegar a los objetivos que se plantee la misma, y estas van desde lo más básico y fundamental de la empresa, tal vez hasta ahora los procesos que manejan les han funcionado medianamente sin embargo para los años que lleva en funcionamiento la empresa se encuentran en un momento de estancamiento de ahí la importancia de hacer renovaciones y mejoras en el modo de operación de la empresa.

En cuanto a la capacitación se considera necesario que se realice antes de iniciar sus labores, esto les permitirá a los empleados desempeñarse de mejor manera dentro de su trabajo ya que tendrán las herramientas y bases necesarias para trabajar mejor, posteriormente se recomienda se realicen capacitaciones periódicas sobre todo para los puestos administrativos para que se actualicen en temas que pudieran resultar benéficos para la organización, así mismo vendría bien realizar algunas capacitación para desarrollo personal de los trabajadores, sobre todo para aquellos que ya tiene mucho tiempo laborando en la empresa, y como se puede ver en el estudio muchos de ellos no se sienten satisfechos desempeñando su labor, por lo que alguna capacitación pudiera servir como motivador par ellos.

También se recomienda que se realice algún programa de incentivos ya que los empleados tienen mucha carga de trabajo, por lo que algún incentivo o bono por productividad podría tener muchos beneficios.

Por otra parte sería conveniente establecer de manera formal y visible la cultura organizacional de la empresa esto ayudaría a que tanto los empleados y clientes la conocieran, y con el tiempo se sientan identificados con ella. Asimismo es de suma importancia establecer una estructura formal de la organización, realizar algunos manuales operativos de la empresa, sobre procedimiento y organización con la finalidad de que hubiera una sistematización de procesos y que en el momento que entre nuevo personal pudiera acceder a la información de la empresa de manera más fácil. Ya que la empresa no tiene documentado ninguno de los procesos que se llevan a cabo.

También se analizaron las tareas que se realizan dentro de cada uno de los puestos, lo que dio como resultado fue que en el caso de la secretaria realiza mas funciones que las que le deberían corresponder por lo que se recomienda que al auxiliar administrativo se le dividan algunas tareas de las que la secretaria se hace responsable o en su defecto que se contrate a otra persona que auxilie en las tareas de este puesto.

Todas las recomendaciones anteriores pudieran resultar benéficas para el desarrollo del la organización y para que el personal se desempeñe de manera óptima dentro de sus puesto, y en consecuencia genera beneficios a la empresa.

A continuación se presentará la propuesta de reclutamiento y selección que se le diseño a la empresa.

- Proceso de Reclutamiento

Antes de efectuar el desarrollo del proceso de reclutamiento es necesario que la empresa desarrolle un análisis de puestos en la organización con la finalidad de establecer claramente cuáles son las características del puesto y que requerimientos son necesarios para desempeñarlo, en este documento se integrarían los siguientes aspectos; nombre del puesto, actividades específicas, objetivo del puesto, relaciones internas y externas, perfil del puesto, requerimientos necesarios entre otros.(Ver Anexo 3, Análisis de Puestos).

La elaboración de este análisis debe estar a cargo ya sea del la encargada general del negocio con ayuda del auxiliar administrativo, y se debe realizar a todos los puestos de la organización, incluyendo aquellos que desempeñan los dueños.

La finalidad de la realización de este análisis es tener los fundamentos básicos para el proceso de reclutamiento y selección ya que de esta forma se podrán tener los requisitos que tiene el puesto y en base a esto definir lo necesario para reclutar y seleccionar a la persona adecuada.

Ahora bien se iniciará con lo que es en si el proceso de reclutamiento, teniendo previamente definido lo que es el puesto y los requerimientos que este necesita, se dará pie a determinar las fuentes y medios de reclutamiento.

En cuanto a fuentes no se tiene ninguna establecida por lo que se recomienda que se acuda a instituciones educativas de nivel medio o alguna bolsa de trabajo que pueda ayudar a contactar posibles candidatos, sobre todo aquellos puestos que cuestan más esfuerzo encontrar. También se puede hacer uso de las fuentes internas que tenga la empresa, como recomendaciones que les puedan hacer sus empleados o también con la cartera interna que tiene la empresa, en cuanto a esta es importante tener bien clasificados los documentos que se tienen para poder hacer uso de esa información y que las personas que se tienen en ese archivo cumplan con las características requeridas por el puesto. Se podría clasificar por escolaridad o algún otro parámetro que le funcione a la empresa, asimismo sería más benéfico que dentro ese archivo este formado por solicitudes que hayan sido previamente revisadas y que mínimo se les haya realizado una entrevista con la finalidad de que las personas que se encuentren ahí puedan ser candidatos calificados para el puesto y esto hará que el proceso agilice.

En cuestión de los medios de reclutamiento la empresa cuenta con un anuncio que ponen fuera de la empresa, sin embargo este carece de información necesaria para allegarse del personal apropiado, se recomienda que no sólo se ubique el anuncio fuera de la empresa sino que también se situé en lugares estratégicos. El anuncio debe llevar la siguiente información: nombre de la empresa, puesto vacante, requisitos que se necesita para el puesto: como sexo, estado civil, edad, escolaridad, también se debe poner el sueldo y prestaciones, por último documentación necesaria, el domicilio de la empresa y con quien deberán dirigirse.

Con esta información la persona podrá conocer que requisitos mínimos son necesarios para ocupar el puesto y los beneficios que contrae el trabajo asimismo podrá ir preparada con la documentación necesaria para entrar en el proceso de selección. En cuanto a la información que se requiere necesaria se establecen los siguientes documentos básicos: solicitud de empleo, curriculum vitae (opcional), acta de nacimiento, dos cartas de recomendación, comprobante de domicilio.

Otro medio que pudiera hacer uso la empresa sobre todo para aquellos puestos que tengan más dificultad para encontrar candidatos, es el uso de medios de comunicación como periódicos o en su defecto radio, sólo en caso de que sea necesario porque con el anuncio no tengan los resultados esperados.

La empresa deberá de establecer que fuentes y que medios decide utilizar, dependiendo de la facilidad que tengan para atraer candidatos y del tiempo que tengan de límite para cubrir las vacantes. Este proceso de elegir las fuentes y los medios deberá ser realizado por la encargada general de la empresa con apoyo del auxiliar administrativo.

No se encuentra la necesidad de realizar una requisición de personal, ya que la empresa es muy pequeña y todo el personal está a cargo del la encargada general y es esta misma persona es la que deberá hacer el proceso de reclutamiento y selección por lo que no se necesita realizar ningún envío de información a otro personal de la empresa en función del puesto vacante.

Es así que el proceso se define en estos pasos, primeramente se debe dar lugar a la vacante, después de deberán elegir las fuentes y medios para finalmente recibir la información de los candidatos.

Este proceso llega a su fin cuando son recibidas las solicitudes y otros documentos que traen los candidatos, estos deberán ser recibidos por la secretaria la cual revisará la documentación y se la pasará al auxiliar administrativo, no es necesario que se llene una nueva solicitud de empleo, con la que traen los candidatos es suficiente, ya que no se requiere ninguna información extra que no venga ya en esa solicitud preestablecida.

- Proceso de Selección

Para poder dar inicio al proceso de selección es importante tener definidas algunas políticas que servirán de lineamientos para conducir de mejor manera el proceso, a continuación se establecen algunas posibles políticas para el proceso de selección:

- Todas las personas que deseen entrar a laborar a la organización deberán pasar por todas las pruebas necesarias para establecer que es la persona idónea para el puesto.
- El proceso de reclutamiento y selección deberá ser llevado a cabo por la encargada general de la empresa o en su defecto por la propietaria.
- Los empleados podrán llevar personas recomendadas para ocupar un puesto vacante, siempre y cuando éstas cumplan con los requisitos y perfil para el puesto.

- Se dará prioridad al personal de la empresa para cubrir los puestos vacantes siempre y cuando cumplan con los requisitos y perfil de la empresa.
- Es de suma importancia que el personal que desee entrar a laborar en la organización cumpla con la documentación pedida por la empresa y que esta sea verídica.

Es así que teniendo una base para la realización del proceso de selección en este caso se puede continuar con el inicio del proceso.

Ya teniendo la documentación de los posibles candidatos con lo que dio por finalizado el proceso de reclutamiento, la secretaria que es la encargada de recibir la documentación, se la hace llegar al auxiliar administrativo, la cual en base al análisis de puestos en el que se muestran los requerimientos del puesto hace la valoración de los candidatos que se presentan, con la finalidad de hacer una depuración de aquellos que no cumplan con los requerimientos mínimos.

Posteriormente, se le hace llegar a la encargada general la documentación de aquellas personas que pasaron el primer filtro, para que analice la información y pueda conocer un poco más sobre los posibles candidatos con la finalidad de poder estructurar la entrevista, a continuación la secretaria se encarga de localizar a los candidatos para programarles una entrevista.

A continuación se presentan algunos de los puntos que se deben de considerar en la entrevista:

La entrevista es una técnica de suma importancia, ya que a través de ella se podrá conocer aspectos más profundos sobre el candidato y clarificar aquella información que sea necesaria conocer sobre la persona.

Antes de ejecutar la entrevista se debe de tener cierta preparación y sobre todo una estructura para poder obtener los resultados esperados.

La encargada general será la responsable de realizar la entrevista o en su defecto la propietaria, para esto se debe tener ciertos lineamientos;

Primeramente se debe una preparación, la persona que dirigirá la entrevista, deberá fijar los objetivos de la entrevista, conocer la mayor información posible sobre el candidato, y establecer una posible guía de las preguntas que le hará al entrevistado y sobre todo conocer lo más que se pueda sobre el puesto y los requisitos que se deben cumplir para ocuparlo.

Posteriormente se debe crear el ambiente idóneo para llevar a cabo la entrevista, se debe contar con un lugar bien iluminado y libre de ruidos, con buena ventilación.

En lo que se refiere al desarrollo de la entrevista en sí, son varias etapas las que la conforman, primeramente se da el recibimiento de la persona y se da una apertura a la entrevista, aquí es donde se da la primera impresión, después se da la etapa de rompe hielo, con esto se busca crear un ambiente cordial y de apertura entre las dos partes, se puede hablar de algún tema de interés general para que se dé inicio un ambiente de confianza, ya habiendo obtenido esto se inicia con la parte medular de la entrevista, en esta parte se toman en consideración aspectos

sobre datos correspondientes a información general del entrevistado, experiencia laboral, habilidades y conocimientos que posee, pasatiempos, referencias, metas, cuestiones de índole familiar, etc. Así como también es importante que el entrevistador le dé a conocer al candidato información con respecto a la vacante, sueldo, condiciones de trabajo, prestaciones, horarios, funciones en general todo esto con la finalidad de que el candidato pueda determinar si ese puesto cumple con sus expectativas y necesidades. Posteriormente se debe dar un cierre en la entrevista en donde se debe de preguntar al entrevistado si todo lo quedó claro y si no lo quedó alguna duda, asimismo se le debe brindar información sobre el seguimiento que tendrá el proceso y como se le mantendrá contactado.

Finalmente el entrevistador deberá realizar una evaluación de la entrevista, durante el proceso deberá realizar anotaciones que le sirvan para tomar la decisión, la finalidad de esta evaluación es determinar si el candidato tiene los requerimientos necesarios para continuar en el proceso de selección.

Teniendo los candidatos al puesto después de haber hecho el análisis de la entrevista se inicia con la aplicación de pruebas.

Se recomienda que se realicen algunas pruebas de conocimiento, con la finalidad de verificar si la persona tiene las habilidades para ejecutar las actividades que conllevan su puesto, por ejemplo alguna prueba de realización en la que se le ponga al candidato a realizar algunas de las actividades que tendrá que realizar en su puesto y en base a esto calificar si tiene las habilidades y

conocimientos básicos o no, esto pues porque la mayoría de los puestos son operativos.

También se deberían realizar algunas pruebas de personalidad y tests psicométricos, con la finalidad de determinar las aptitudes de los individuos y la capacidad intelectual así mismo se pueden establecer algunos test de personalidad para determinar cómo se encuentre la persona en su carácter y equilibrio emocional.

Para la realización de estas pruebas es necesario contar con la instrucción básica, por lo que las tiene que realizar una persona que tenga los conocimientos necesarios. En cuanto a las pruebas de conocimiento las puede realizar la encargada general.

Se deben de realizar las evaluaciones correspondientes en cuestión de las pruebas aplicadas, y en base a esto determinar máximo tres candidatos para tomar la decisión final.

Posteriormente se les deben aplicar los exámenes médicos correspondientes, para determinar que tiene la salud óptima para desarrollar su trabajo.

Y ahora si se realiza la valoración de aquel candidato que es más idóneo para el puesto.

Teniendo este resultado se realiza otra entrevista con el candidato final, en el que se presentan los resultados y se le informa que él ha sido la persona

elegida, así mismo se le aclaran dudas, se le vuelven a presentar sus condiciones de trabajo, funciones y responsabilidades, así mismo se le informa que va a estar en un periodo de prueba de 3 meses para poder evaluar su desempeño y se le contratará por periodo determinado, dando por finalizada la etapa de selección. Si la persona acepta, se dará pie a la contratación.

## **CONCLUSIONES**

Como se puede ver todo el desarrollo de este trabajo de investigación fue encaminado al tema de Reclutamiento y Selección para lo cual fue necesario establecer ciertos elementos fundamentales del tema, se puede decir que se debieron primeramente determinar las bases, por lo que fue necesario investigar sobre los antecedentes de la Administración, como fue que fue evolucionando esta ciencia y los principales acontecimientos que la fueron formando, lo cual nos fue llevando hacia la empresa pieza fundamental en la Administración, donde se tocaron temas relativos a su estructura, organización y sus principales funciones, para enfocarnos en la Administración de Recursos Humanos, con esta investigación queda más claro la importancia de este proceso o función que se lleva a cabo dentro de las empresas, ya que aunque tiene muchas décadas de ser estudiada es hasta estos últimos años que se le ha brindado la importancia que tiene, como ya se dijo a lo largo de este documento el ser humano es el principal

factor con el que cuenta la empresa, en el deberán ser encaminados todos los esfuerzos para que éste se sienta motivado o sobre todo realizado en la ejecución de su labor, es por esto que la finalidad de este documento era establecer el impacto que tiene el contar con buenos elementos dentro de la organización y cómo esto influye en el desarrollo de la empresa, además de observar que no sólo es cuestión de atraer y seleccionar personal adecuado sino también poder administrar sus capacidades, necesidades, motivaciones, seguridad y desarrollo en el trabajo, la Administración de Recursos Humanos es una función integral que gestiona el buen desarrollo del personal, ya que sin esto la empresa no lograría sus objetivos.

Son muchos los beneficios los que se encontraron en la realización de esta investigación, entre algunos de ellos cabe destacar que la empresa en la cual fue desarrollada la investigación de campo, pueda tener mejorías no sólo en su proceso de reclutamiento y selección, sino también en la forma en que administra su personal, por otro lado de manera personal la realización de esta investigación me contrajo grandes aprendizajes no sólo de forma teórica sino que también me sirvió para prepararme para la vida laboral, además de todo esto espero que este documento les brindé alguna ayuda o apoyo a futuros estudiantes universitarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, HEREDIA, Espinosa Víctor, **Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño.** Trillas, 3ª Reimpresión, México, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.** Mc Graw Hill, 8ª Edición, México, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill, 5ª Edición, México, 2006.

GRADOS, Espinosa Jaime A, **Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.** El Manual Moderno, 3ª Edición, México, 2003.

MÜNCH, Galindo Lourdes, **Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor.** PEARSON Educación, 1ª Edición, México 2007.

REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna.** Limusa, 1ª Edición, México, 2004.

## PÁGINAS DE INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml> 9/Abril/09 5:12 pm

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html> 9/Abril/09 5:31 pm

[http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion\\_y\\_desarrollo\\_del\\_personal-concepto\\_de\\_capacitacion/19921-2](http://www.wikilearning.com/apuntes/capacitacion_y_desarrollo_del_personal-concepto_de_capacitacion/19921-2) 14/Abril/09 2:16 pm

[http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato\\_de\\_trabajo\\_\(individual\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_trabajo_(individual)) 15/Abril/09 11:02 am

[http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato\\_de\\_trabajo\\_\(colectivo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_trabajo_(colectivo)) 15/Abril/09 11:08 am

## APUNTES

PERSONAL I, Prof. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez, 5° semestre de la Lic. En Administración, Universidad Don Vasco, A. C., Uruapan, Mich. 2007.

PERSONAL II, Prof. María Eugenia Rivera Álvarez, 6° semestre de la Lic. En Administración, Universidad Don Vasco, A. C., Uruapan, Mich. 2008.

## ANEXOS

## ANEXO 1

### Cuestionario para empleados

La información recabada por este medio será utilizada de manera confidencial.

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?
  - a) Menos de 6 meses.
  - b) De 6 meses a 1 año
  - c) De 1 a 5 años
  - d) Más de 5 años
  
2. ¿Desde que fue contratado ha laborado en el mismo puesto?
  - a) Si
  - b) No
  
3. En caso negativo, ¿Por qué se dio su cambio?
  
4. ¿Por cuál medio se dio cuenta del empleo?
  - a) Anuncio fuera de la empresa
  - b) Terceras personas
  - c) Otro ( Menciona)
  
5. ¿Le pareció completa la información del anuncio?
  - a) Si
  - b) No
  
6. Si su respuesta es no, ¿Qué información piensa que le hizo falta al anuncio?
  
7. ¿Le realizaron alguna entrevista de trabajo?
  - a) Si
  - b) No
  
8. ¿Cuántas entrevistas le realizaron?
  - a) Ninguna
  - b) 1

- c) 2
- d) Más de 2

9. ¿Durante la entrevista se tocaron temas laborales y condiciones de trabajo? (Sueldo, horarios y funciones)

- a) Si
- b) No

10. ¿Considera que la información recibida durante la entrevista fue completa?

- a) Si
- b) No

11. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Qué información considera necesaria que se tomara en cuenta en la entrevista?

- a) Sueldo
- b) Funciones
- c) Condiciones de Trabajo
- d) Otros (Menciona)

12. ¿Le aplicaron algún examen psicométrico?

- a) Si
- b) No

13. ¿Le fueron complicados o confusos?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

14. ¿Qué proceso siguió para ser contratado?

15. ¿Considera adecuado el proceso de selección que siguió?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

16. ¿Cree que un proceso de selección más adecuado permita mejorar el desempeño de las personas en su puesto?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

17. ¿Cree importante conocer sus funciones antes de empezar a laborar en el puesto?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

18. ¿Cuándo lo contrataron le dieron alguna capacitación previa a desempeñar sus funciones?

- a) Si
- b) No

19. ¿Considera importante tener una capacitación antes de iniciar a desempeñar el puesto?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

20. ¿Piensa que la capacitación tiene alguna relación con que mejore su desempeño y calidad en el trabajo?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

21. ¿Qué requisitos debe cumplir una persona en su mismo puesto?

22. ¿En qué factores considera que el puesto cumple con sus necesidades y expectativas?

- a) Ninguno
- b) Sueldo

- c) Condiciones de trabajo
- d) Desarrollo personal y laboral

23. ¿Cómo considera su desempeño laboral?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

¿Por qué?

24. ¿Cuánta experiencia considera necesaria para desempeñar el puesto?

- a) Ninguna
- b) Poca
- c) Mucha

25. ¿Cuál podría ser una causa por la que decidiera abandonar la empresa?

- a) Ambiente de trabajo
- b) Sueldo y condiciones de trabajo
- c) Dificultades para desempeñar su puesto

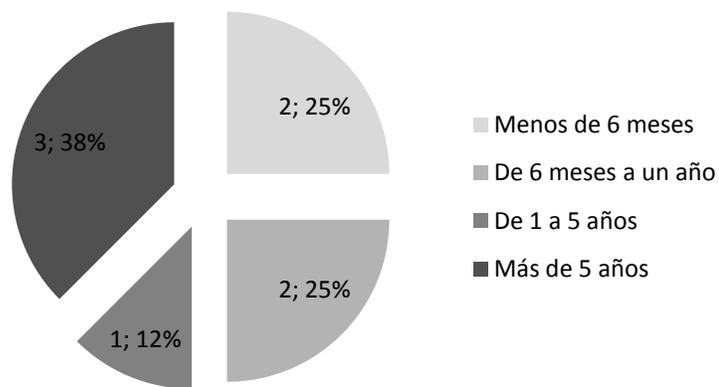
¿Por qué?

## ANEXO 2

### Gráficas

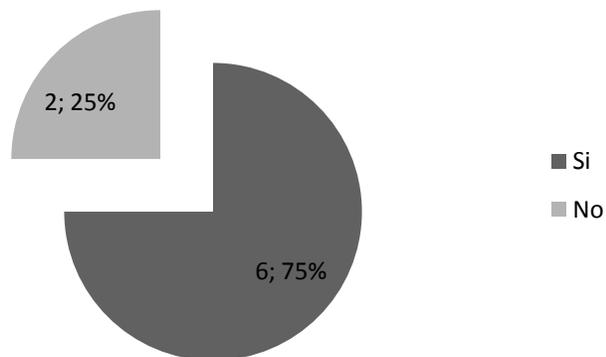
Gráfica 1

*¿Cuánto tiempo tiene laborando en esta empresa?*



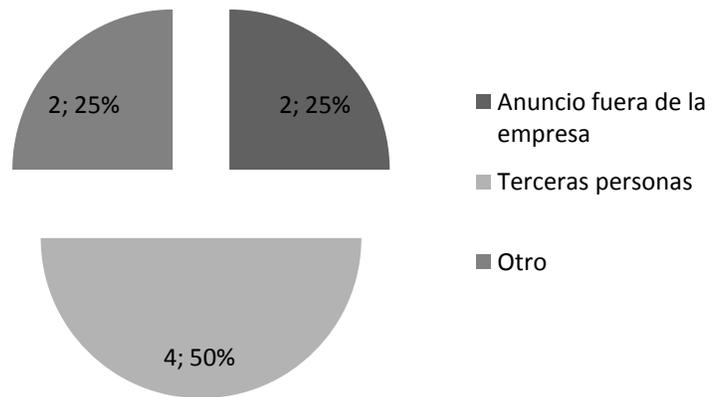
Gráfica 2

*¿Desde que fue contratado a laborado en el mismo puesto?*



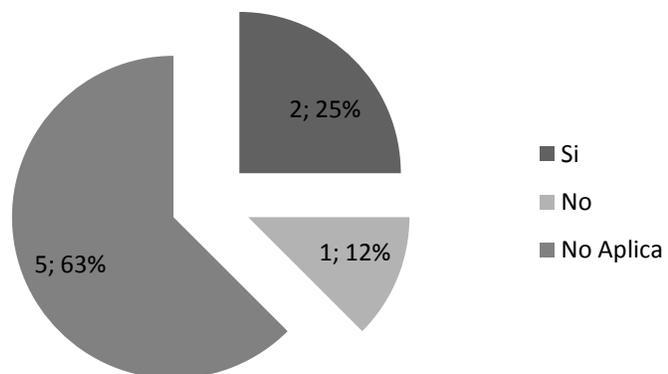
Gráfica 3

*¿Por cuál medio se dio cuenta del empleo?*



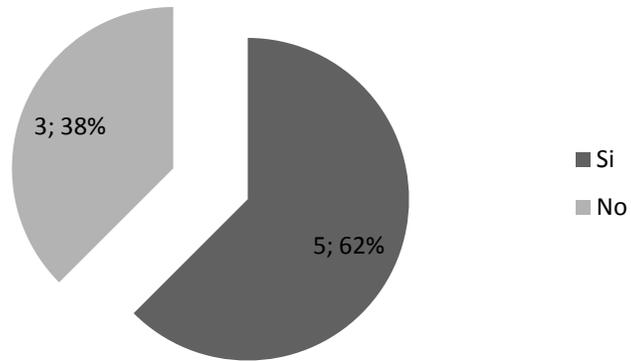
Gráfica 4

*¿Le pareció completa la información del anuncio?*



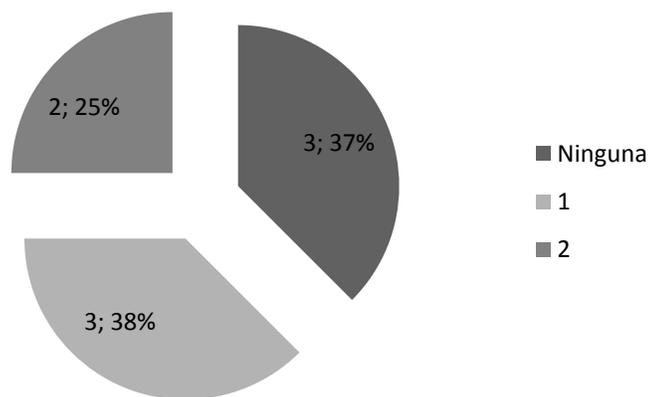
Grafica 5

*¿Le realizaron alguna entrevista de trabajo?*



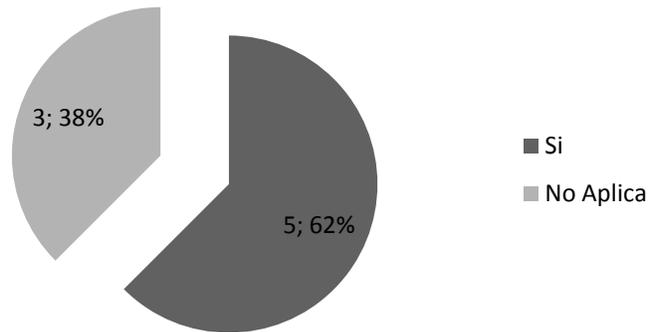
Gráfica 6

*¿Cuántas entrevistas le realizaron?*



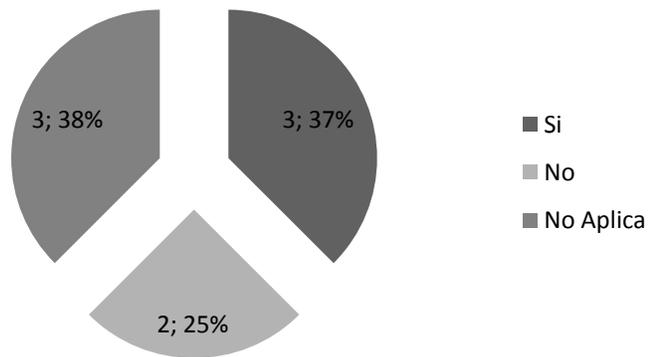
Gráfica 7

*¿Durante la entrevista se tocaron temas laborales y condiciones de trabajo?*



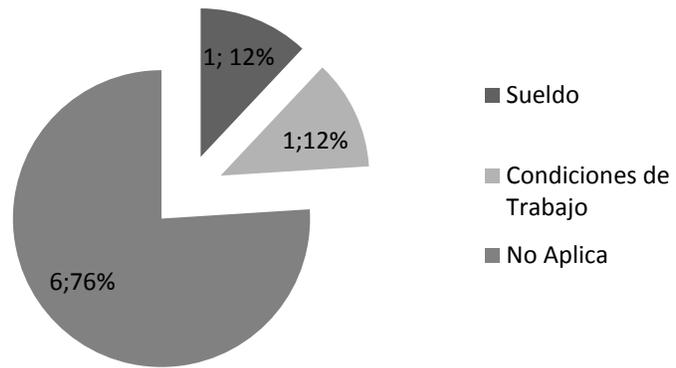
Gráfica 8

*¿Considera que la información recibida durante la entrevista fue completa?*



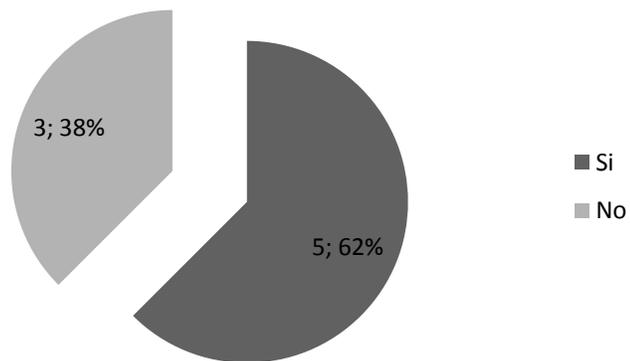
Gráfica 9

*¿Que información considera necesaria que se tomara en cuenta en la entrevista?*



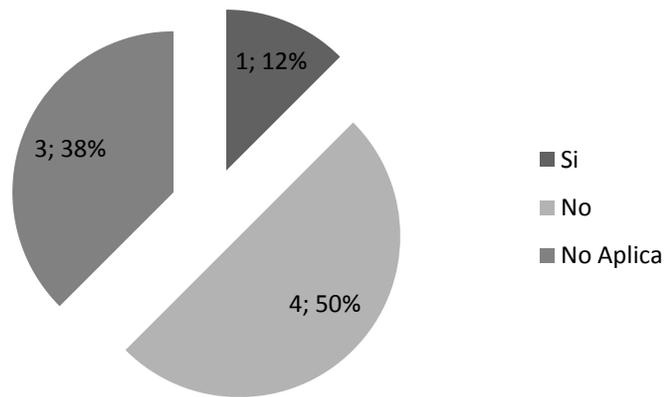
Gráfica 10

*¿Le aplicaron algun examen psicométrico?*



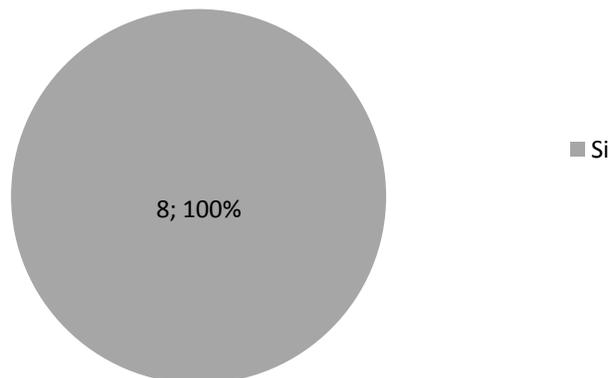
Gráfica 11

*¿Le fueron complicados o confusos?*



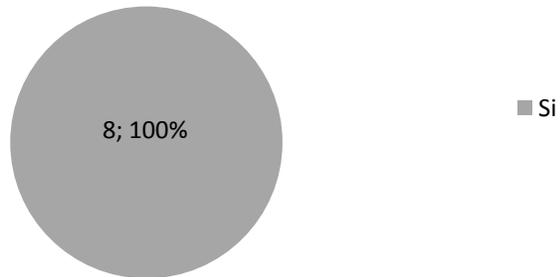
Gráfica 12

*¿Considera adecuado este proceso?*



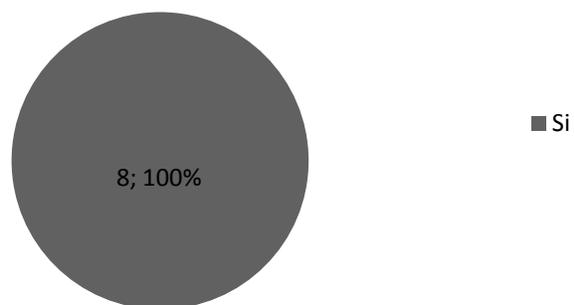
Gráfica 13

*¿Cree que un proceso de selección más adecuado permita mejorar el desempeño de las personas en su puesto?*



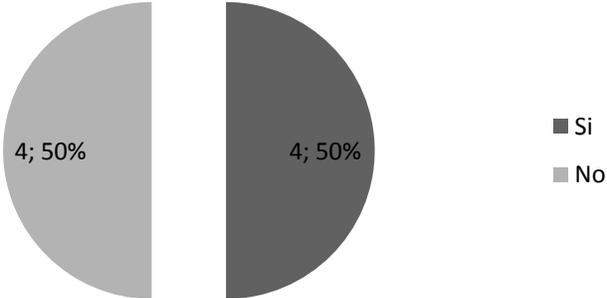
Gráfica 14

*¿Cree importante conocer sus funciones antes de empezar a laborar en el puesto?*



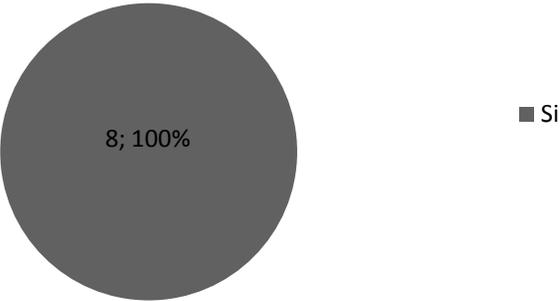
Gráfica 15

*¿Cuando lo contrataron le dieron alguna capacitación previa a desempeñar sus funciones?*



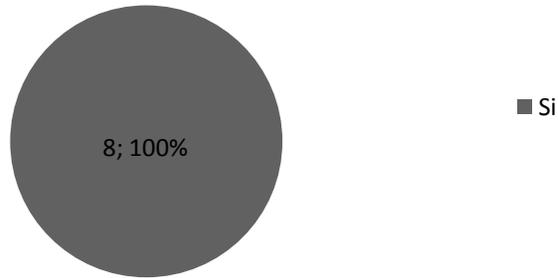
Gráfica 16

*¿Considera importante tener una capacitación antes de empezar a desempeñar el puesto?*



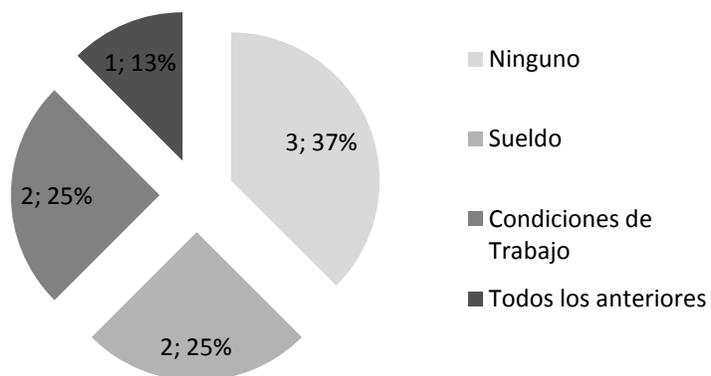
Gráfica 17

*¿Piensa que la capacitación tiene alguna relación con que mejore su desempeño y calidad en el trabajo?*



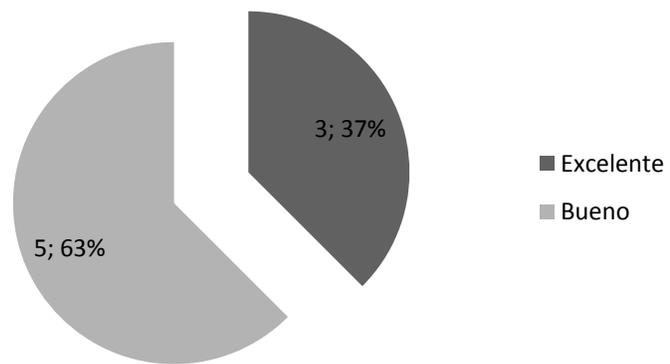
Gráfica 18

*¿En que factores considera que el puesto cumple con sus necesidades y expectativas?*



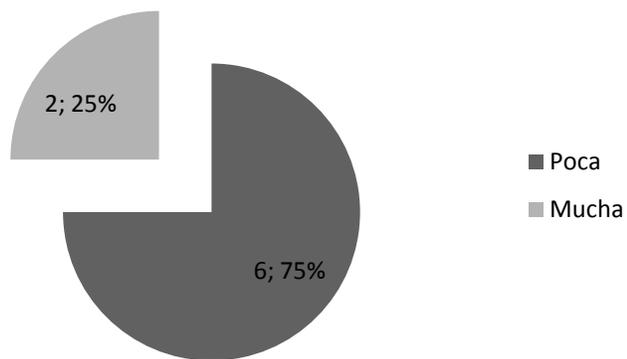
Gráfica 19

*¿Cómo considera su desempeño laboral?*



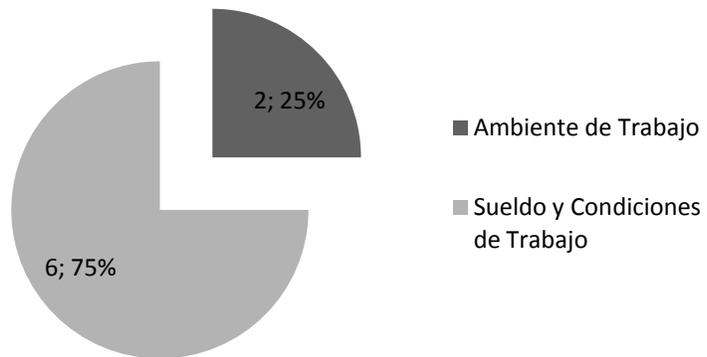
Gráfica 20

*¿Cuánta experiencia considera necesaria para desempeñar su puesto?*



Gráfica 21

*¿Cuál podría ser una causa por la que decidiera abandonar la empresa?*



**ANEXO 3**  
**Análisis de Puestos**

**Descripción general**

**Nombre del puesto**

**Clave**

**Área**

**Número de personas en el puesto**

**Objetivo**

**Función principal**

***Coordinación***

**Jefe inmediato**

**Puestos bajo su mando**

**Relación interna**

**Puesto**

**Para...**

**Relación externa**

**Puesto** **Para...**

*Descripción específica*

**Actividad** Diaria Eventual Esporádica

*Perfil*

**Sexo** Indistinto

**Estado civil** Indistinto

**Características deseables**

*Requerimientos del puesto*

**Escolaridad**

**Experiencia**

**Conocimientos**

**Habilidades**

**Esfuerzo**

**Mental** **Visual y Auditivo** **Físico**