



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN
ORGANIZACIONES COMERCIALES DEL
SECTOR PUBLICO Y PRIVADO
(CONASUPO Y AURRERA)

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

GUADALUPE	GOMEZ	BERMUDEZ
CARLOS	PARACHE	REYES
EDELMIRA	VARGAS	MAGAÑA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. AMADO AGUIRRE EQUIARTE



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 está 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.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

A N T E C E D E N T E S H I S T O R I C O S

I P L A N E A C I O N D E L A S N E C E S I D A D E S D E M A N O D E O B R A

PAG.

1.1	Desconocimiento del número de prestaciones	2
1.2	Variaciones Cíclicas	2
1.3	Variaciones accidentales	3

II P R I N C I P A L E S F U E N T E S Y M E D I O S D E R E C L U T A M I E N T O

2.1	Consideraciones generales	4
2.2	Fuentes de reclutamiento	6
2.2.1	Escuelas de enseñanza superior	7
2.2.2	Agencias de empleo	8
2.2.3	Viajes de reclutamiento	9
2.2.4	Congresos y convenciones de asociaciones técnicas y profesionales	11
2.2.5	Presentación espontánea	11
2.2.6	Sindicatos	13
2.3	Medios de reclutamiento	17
2.3.1	Anuncios	17
2.3.2	Recomendaciones de empleados de la misma empresa	18

	PAG.	
2.3.3	Transferencias	19
2.3.4	Invitaciones por escrito	20
2.4	Cálculo de los riesgos de contratación	20
III	PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE SELECCION DE PERSONAL	
3.1	Definición	22
3.2	Técnicas de Selección	27
3.2.1	Solicitud de empleo	27
3.2.2	Entrevista	29
3.2.2.1	Entrevista de selección (tipos de entrevista)	29
3.2.2.2	Fases de la entrevista	30
3.2.2.2.1	Rapport	30
3.2.2.2.2	Cima	30
3.2.2.2.3	Cierre	31
3.2.2.3	Tipos de entrevista	31
3.2.2.3.1	Entrevista no dirigida	32
3.2.2.3.2	Entrevista profunda	32
3.2.2.3.3	Entrevista estandarizada	33
3.2.2.3.4	Entrevista de grupo	33
3.2.2.3.5	Entrevista de sínodo	33
3.2.2.3.6	Entrevista de ajuste	34
3.2.3	Pruebas de empleo	35

	PAG.
3.2.3.1 Pruebas de inteligencia	35
3.2.3.2 Prueba de aptitud	35
3.2.3.3 Prueba de habilidad especial . . .	36
3.2.3.4 Prueba de alcance	36
3.2.3.5 Pruebas de personalidad	36
3.2.4 El test en la selección	37
3.2.5 Examen médico	39
IV CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS (CONASUPO Y AURRERA)	
4.1 Antecedentes históricos de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo)	43
4.2 Principales técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección de personal	54
4.3 Ventajas y desventajas en el proceso de reclutamiento y selección de personal	56
4.4 Principales causas de la rotación de personal	59
4.5 Problemas a los que se enfrenta el personal encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal	61
C O N C L U S I O N E S	63
B I B L I O G R A F I A	67

I N T R O D U C C I O N

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad nuestro país atraviesa por una etapa de constantes cambios socio-económicos, las empresas se están viendo en la necesidad de contar con personal cada vez más eficiente y los campos de acción para los profesionistas se reducen. Es este el momento preciso para que los futuros Licenciados en Administración concientes de los problemas que retrasan el progreso de la nación, tomen parte en este importante proceso, no escatimando esfuerzo alguno a fin de lograr el desarrollo integral de éste país.

Ante esta complejidad y el impacto de la crisis que sufren las organizaciones, éstas se han visto en la urgente necesidad de contar con personal cada vez más calificado. Ya no es suficiente que dicho personal realice satisfactoriamente un trabajo, que colabore con su jornada en la consecución de los objetivos de la organización, es de vital importancia que el empleado, a cualquier nivel, se sienta integrado a la organización conciente de los problemas que aquejan al país. Igualmente sigue teniendo validez que lo más importante de una adecuada Administración de Personal es el poder lograr que el empleado se sienta realizado como ser humano.

Es de aquí donde surge nuestra inquietud de conocer, si

el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se - -
lleva a cabo como un proceso dinámico de gran importancia
en la Administración de Personal, porqué frecuentemente, o
casi siempre, es pasado por alto o simplemente no se le da
la debida importancia.

Al sentir las deficiencias existentes en el Proceso de
Reclutamiento y Selección de Personal en las organizacio--
nes, nos avocamos a realizar un estudio, con la finalidad
de detectar los problemas más frecuentes que surgen desde
el inicio del reclutamiento hasta la selección del perso--
nal y así estar en condiciones de adecuar o sugerir alguna
modificación en las técnicas actualmente utilizadas.

Para tal efecto este Seminario de Investigación se es--
tructuró en dos etapas: la primera básicamente teórica y
la segunda práctica. En la realización de la primera eta--
pa se consultaron diferentes autores para unificar crite--
rios en relación al Proceso de Reclutamiento y Selección -
de Personal en general; la segunda etapa de la investiga--
ción fué más dinámica e interesante, ya que se enfocó la -
atención a las organizaciones involucradas directamente --
con dicho proceso, con el objeto principal de identificar--
nos e interiorizarnos con los problemas que afrontan las -
organizaciones comerciales.

Consideramos que éste Seminario cumplió satisfactoriamente su objetivo al presentar las principales características de las organizaciones comerciales del sector público y privado sujetas a estudio, así como los sistemas que utilizan en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en dichas organizaciones, también hacemos mención de algunas conclusiones que consideramos pudieran ser útiles para estudios posteriores, en las áreas de capacitación, remuneración, etc.

ANTECEDENTES HISTORICOS

ANTECEDENTES HISTORICOS

Recordando a la " Organización Social " del hombre primitivo nos encontramos con que vivió en hordas y tribus, de -- una manera semejante a los animales mas evolucionados; - - " desde ese tiempo podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios " , 1/ pero poco a poco fue logrando cierto adelanto en todos los aspectos. El elemento fundamental de su desarrollo fue su inteligencia que logró extenderse a través del tiempo. El éxito obtenido se debió principalmente a la unidad social, así como a la selección de un medio ambiente propicio para satisfacer mejor sus necesidades.

Asimismo, en su afán de subsistir de entre sus enemigos naturales que lo rodeaban sintió la necesidad de seleccionar a aquellos individuos que por sus características propias como fuerza, rudeza, etc., pudieran velar por la seguridad de su comunidad, es aquí donde hasta cierto punto de una forma rudimentaria podemos apreciar el concepto de selección.

1/ Rivera Soler, Ricardo; " Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal " ; Editorial Limusa; México 1980.

Ya en Egipto, hacia el año 1200 A.C., se tienen noticias en algunos escritos que narran de la existencia de una selección en el empleo de fuerzas humanas para la construcción de templos y pirámides.

Un ejemplo cruel es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de exterminar a los seres débiles, también por aquella época entre los pueblos guerreros, se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar ciertos cuerpos milicianos especiales.

En la antigua Roma, para los trabajos mas rudos se prefería a los esclavos de color, por su fortaleza física, por la idea que se tenía de su excelente resistencia.

Al paso del tiempo se va apreciando una evolución, que aunque lenta, proyecta que la selección de personal es necesaria.

Para la marina se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos. En las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuía cualidades de respeto comprensión y compañerismo.

Los sistemas de reclutamiento y selección continuaron evolucionando en cuanto a la observación de las personas y no fue hasta fines del siglo XIX y principios del siglo actual, cuando se desarrolló una planeación sistemática - en la dirección, organización y control del trabajo y de los trabajadores; realizando estudios más profundos de -- métodos, condiciones y requisitos de trabajo, tomando las ideas científicas de Frederick W. Taylor, principalmente.

Por otra parte, es la primera guerra mundial la que -- plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes -- cantidades de recursos militares y civiles destinados a -- labores específicas, valiéndose de aportaciones científicas logradas hasta esa época.

Se tienen noticias de que en México no fue sino hasta fines de los años cuarenta cuando, a medida que evolucionaba la industria, los empresarios comenzaron a percatarse de la imperiosa necesidad de reclutar y seleccionar a su personal tomando como base pruebas y estudios un poco mas meticulosos, para poder disponer de recursos humanos con habilidades y experiencias con las cuales pudieran -- desempeñar sus funciones en forma satisfactoria.

Actualmente, el enriquecimiento y perfeccionamiento de las técnicas de reclutamiento y selección permite obser--

var la importancia del factor humano dentro de la organización, ya que una selección basada en métodos científicos evita problemas presentes y futuros; es por esto que la selección no debe realizarse en forma empírica o a la ligera, ya que en la vida moderna, con el desarrollo de nuevas técnicas, se ha elevado la eficiencia y la calidad del Reclutamiento y Selección de Personal logrando que -- las empresas estén preparadas para afrontar cambios futuros.

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA

Son innumerables los intereses que se manejan dentro de una organización comercial, un paro en cualquier departamento por falta de personal, causaría una serie de desajustes en toda la organización, por el hecho de que todas las funciones de los departamentos están relacionadas íntimamente.

Para que la organización funcione adecuadamente, la mano de obra no deberá escasear, ni exceder en ningún momento. Los nuevos requerimientos y las bajas inevitables deberán planearse con tiempo para reclutar, seleccionar y capacitar con un alto grado de efectividad a los posibles puestos vacantes y asimismo manejarlo en forma sistemática, preferentemente a través del proceso de separaciones normales y transferencias rutinarias.

El llenar los puestos vacantes de prisa, puede ocasionar que la eficiencia se vea afectada, por otra parte, el exceso de personal da lugar a la ociosidad o a la duplicidad de funciones de los empleados, incrementa definitivamente los costos de la mano de obra y afecta la moral de los empleados.

Es necesario, por lo anterior, que las organizaciones tengan un plan bien definido de las necesidades de mano de obra a corto y largo plazo. Solamente de esta forma

el departamento de personal puede hacer frente de una manera eficiente a los requerimientos de mano de obra que le presenten las diversas áreas de la organización.

Entre los factores que dificultan la determinación de la planeación de la demanda de mano de obra, cabe señalar:

- a) El desconocimiento del volumen de prestaciones
- b) Variaciones cíclicas
- c) Variaciones accidentales

1.1 DESCONOCIMIENTO DEL VOLUMEN DE PRESTACIONES

El desconocimiento del volumen de prestaciones vendrá a significar un considerable obstáculo si no se le da la importancia adecuada, ya que el primer problema al que se enfrenta la organización para determinar sus necesidades de mano de obra, es principalmente la cantidad de bienes y/o servicios que se van a proporcionar. Es por tal motivo que la organización debe anticiparse para conocer cual es su capacidad de servicios y su eficiencia para proporcionarlos.

1.2 VARIACIONES CICLICAS

Es de vital importancia el aspecto económico en la vida de la organización; debemos poner una atención especial en --

los ciclos económicos, ya que estos pueden afectar el desarrollo de la organización. Estas variaciones están sujetas a circunstancias económicas tales como variaciones en el nivel de los precios, salarios, inflaciones, recesiones, variaciones en los precios, etc., es por lo tanto, que se deben preveer tomando en consideración el ciclo económico por el cual atraviesa el país.

1.3 VARIACIONES ACCIDENTALES

Estas variaciones se deben principalmente a cambios en los métodos de trabajo. Es un factor económico de tal importancia que no debe ignorar la organización. Se puede asegurar que las causas que originan estas variaciones no son calculables ni previsibles, por lo que no es posible protegerse de ellas ni eliminarlas con facilidad.

Por lo general, los encargados de personal estiman que las variaciones accidentales entorpecen las actividades de reclutamiento y selección, por lo tanto, para evitar posibles errores en el proceso de reclutamiento de un empleado y provocar que la eficiencia se vea afectada, hay que ponerles una atención adecuada.

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

El mercado de mano de obra es aquel que incluye a todas las personas potencialmente disponibles, que mediante un convenio llegan a incorporarse a la empresa. Los continuos movimientos de personal habidos dentro de la organización, hacen indispensables estudios o investigaciones del mercado de mano de obra para que en determinado momento la organización pueda satisfacer las necesidades de personal calificado y mantener el buen funcionamiento de la misma para que la producción de bienes y /o servicios no se vea afectada por la falta de personal idóneo.

Los propósitos de la función de reclutamiento y selección son, ciertamente directos: buscar, evaluar y seleccionar a los nuevos recursos humanos para que posteriormente ocupen los puestos requeridos, y así continuar con el proceso.

Las empresas, cualquiera que sea su giro se introducen en esta actividad para aumentar, mantener o reajustar su fuerza de trabajo total, de acuerdo con los requerimientos de la organización.

No existe un programa de reclutamiento hasta que se establece una afluencia de solicitudes dentro del Departamento de Personal. Tampoco existe duda alguna de que

los avisos en los diarios representa un medio importante y fácilmente comprobable de candidatos. Un reclutador -- experimentado se apresuraría a señalar que todas las fuentes y medios conocidos de probables candidatos deberían -- explotarse primero, de tal manera que pudiera mantenerse un equilibrio entre el costo y el tiempo. De estas fuentes y medios conocidos de fuerza de trabajo son utilizadas con frecuencia la publicidad y el reclutamiento en -- escuelas superiores en el área profesional-técnica, son -- también utilizados los viajes de reclutamiento y las agencias de empleos. Sin embargo, existe una variedad antes de invertir grandes cantidades de efectivo en anuncios en los periódicos.

A continuación se menciona una lista de fuentes y medios generalmente reconocidos y utilizados en cierto grado por gran número de organizaciones de reclutamiento a -- gran escala.

Consideremos cada fuente y medio en términos de su -- utilidad potencial para ciertos tipos de requisitos de -- contratación.

F U E N T E S

- Escuelas de enseñanza superior, Universidades, Instituciones técnicas y Escuelas Industriales, Grupos de egresados
- Oficinas de colocación o bolsas de trabajo
- Agencias de empleo
- Empresas de investigación o consultorías
- Viajes de reclutamiento
- Congresos y convenciones de asociaciones técnicas y profesionales
- Presentación espontánea (puerta de la calle)
- Sindicatos

M E D I O S

- Anuncios
- * Periódicos
- * Revistas técnicas
- * Radio y televisión
- * Carteles
- Recomendaciones de los mismos empleados
- Transferencias
- Invitaciones por escrito

CAPITULO II

PRINCIPALES FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

2.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

2.2.1 RECLUTAMIENTO EN ESCUELAS DE ENSEÑANZA SUPERIOR

Este mercado es tan importante que las técnicas para su explotación llegan a ser una especialidad dentro de la función de reclutamiento. Esta especialización resulta necesaria, debido a las demandas dentro de la organización para egresados de colegios de enseñanza superior.

En la actualidad, cada instalación escolar, cuenta con un departamento de recepción de solicitudes de empleo, el cual es visitado por diversas empresas, o viceversa, las empresas envían sus requerimientos para ciertos puestos y si alguna de las dos partes se interesa, se ponen en contacto para una primera entrevista.

Las grandes organizaciones con demasiados requerimientos o necesidades en sus departamentos centralizan sus actividades de reclutamiento escolar.

Las oficinas de colocación de alumnos representan un caso diferente, porque no están cubiertas tan sistemáticamente por el equipo de reclutamiento de campo.

Algunas universidades mantienen oficinas centralizadas de colocación de alumnos, mientras que otras son operadas separadamente por las diversas instalaciones de la univeru

sidad. Visitar con regularidad todas estas fuentes representa una búsqueda considerable, pero el esfuerzo es, productivo en candidatos profesionales y técnicos. Este es también un buen lugar para ponerse en contacto con los -- candidatos maduros que toman cursos especiales fuera del programa regular. Los egresados y pasantes que trabajan con contratos se inscriben con frecuencia en las oficinas de colocación de alumnos tan pronto como se aproxima la terminación de estudios.

2.2.2 AGENCIAS DE EMPLEO

Operando ya sea públicamente o en forma privada, la agencia de empleos proporciona un servicio muy útil, tanto a la persona que busca empleo como a la organización que lo solicita. Un individuo se inscribe en una agencia por el hecho que ésta se encuentra en contacto con un número considerable de empresarios potenciales, que pueden orientar lo directamente hacia aquellos que buscan candidatos activamente. Las organizaciones informan a la agencia de sus necesidades detalladamente, a fin de que pueda realizar un trabajo de selección preliminar. Con esta fuente de reclutamiento el empresario también se beneficia; cuenta con un flujo de posibles candidatos que se hallan activamente en busca de empleo y que, además, han sido preselec

cionados para los puestos vacantes.

Para los trabajos no calificados o semicalificados deben utilizarse al máximo las agencias que explotan el mercado laboral local.

Las agencias locales, principalmente las de las grandes ciudades, proporcionan guías a organizaciones fuera de su área inmediata; y de todas esas fuentes, puede generarse una corriente considerable de candidatos aceptables en poco tiempo.

2.2.3 VIAJES DE RECLUTAMIENTO

" En algunas ocasiones, se envía a un equipo de reclutadores de viaje a una ciudad en donde se espera encontrar -- candidatos probables, el equipo establece instalaciones -- temporales para realizar sus entrevistas. Apoyados por -- anuncios en los cuales se mencionan fechas, tiempo y lugar de la entrevista, los reclutadores se alojan en un -- cuarto de hotel y esperan la llamada de los candidatos interesados.

Los candidatos son seleccionados telefónicamente según sus posibilidades generales en términos de las vacantes; siempre que sea factible, se invita al candidato, a discutir los puestos con mayor detalle.

Gran número de personas son contratadas diariamente - en esta forma, tal vez porque brinda, tanto al candidato como al empresario, la oportunidad de entrevistas personales sin una prolongada inversión del tiempo o esfuerzo -- por parte del candidato. Estos viajes, deben planearse y programarse cuidadosamente. Además de seleccionar las -- ciudades en donde pueden encontrar a las personas con las cualidades requeridas, la mayoría de los reclutadores se hallan también atentos a las actividades empresariales de otras organizaciones cuyos empleados poseen las habilidades requeridas. Cada vez que existe la pérdida de un contrato o la disminución en la fuerza de trabajo suponen un despido, los reclutadores de otras organizaciones se dirigen sin demora al lugar. " * 1/

* NOTA: Este tipo de fuente no es utilizado porque corresponde a un patrón totalmente americano.

1/ HAWK ROGER; Reclutamiento y Selección de Personal, Editorial Técnica; S. A., México; 1978.

2.2.4 CONGRESOS Y CONVENCIONES DE ASOCIACIONES TECNICAS Y PROFESIONALES

" La ética de reclutamiento en las reuniones técnicas esta expuesta a serios debates desde el punto de vista del empresario que costea la asistencia de su empleado, pero el registro de individuos en despachos de contratación en centros de profesionales establecidos independientemente por organizaciones privadas, sugiere que esta fuente no sea pasada por alto.

Algunas asociaciones mantienen un servicio de colocación semejante al de las agencias de servicio que mencionamos anteriormente. En sus publicaciones insertan anuncios sobre la disponibilidad de sus miembros. También -- incluyen breves descripciones de los objetivos del trabajo y las cualidades de los miembros, junto con información acerca de cómo puede encontrarse a cada uno de ellos. Al igual que las oficinas de colocación de alumnos, ésta es una buena fuente de candidatos poco comunes y altamente calificados. " 2/

2.2.5 PRESENTACION ESPONTANEA (PUERTA DE LA CALLE)

Es la fuente más común de cubrir los puestos no califica-

2/ Op. cit., p.p. 42.

dos y semicalificados de una organización. Incluso las necesidades técnicas se ven cubiertas con los candidatos que llaman a la puerta. Como se difunde la noticia de -- una organización está solicitando personal, puede anticiparse que un gran número de candidatos se presentarán por sí solos en las oficinas de contratación. Cada organización cuenta con facilidades de contratación de cierto tipo; ya sea el vigilante de la entrada o la recepcionista de la oficina, existe alguien a quien preguntar acerca de la contratación. Cuando se buscan candidatos para un empleo, es una buena práctica hacer la encuesta lo más amplia posible.

Para obtener una mejor ventaja de esta fuente, la noticia puede ser estimulada anunciando las horas en que la oficina de empleo permanecerá abierta para las entrevistas junto con su ubicación y el nombre del personal con el que haya que entrevistarse.

Al igual que otras técnicas esta no queda exenta de -- sus desventajas, una de ellas, es el exceso y la duplicidad de trabajo por parte del reclutador puesto que, llegará un gran número de personas que no cumplen con los requerimientos deseados.

2.2.6 SINDICATOS

LOS FINES DE LOS SINDICATOS

Desde luego la ley señala expresamente que los fines de los sindicatos son en primer término la defensa y el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la economía de sus miembros, sin embargo existen otros fines que en forma concurrente tratan de lograr un mejor desarrollo del sindicalismo, entre ellos pueden citarse los siguientes:

- Fines políticos.- El no encontrarse como prohibitivo en el artículo 366 de la Ley Federal del Trabajo, da oportunidad de que en los sindicatos pueden organizarse y formar un partido político que luche por el cumplimiento de todas las prerrogativas logradas.
- Fines económicos.- El hecho de que los sindicatos pueden ejercer actividades de comercio sin el afán de lucro, les da oportunidad de lograr grandes proyecciones constituyendo así una nueva organización económica.

CONCEPTO

Con el objeto de no apartarnos de la definición legal y de que pueda existir comprensión en los términos, nos ajustaremos a la misma que al respecto señala la Ley Federal del Trabajo en su artículo 356.

Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

CLASES DE SINDICATOS

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 360 reconoce la existencia de cinco clases de sindicatos de trabajadores:

- Sindicato gremial es aquel que está formado por individuos que se identifican con una misma profesión, oficio o especialidad.
- Sindicato de empresa está formado por el total de trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa, no importando que la profesión, oficio o especialidad sea distinta entre sus miembros.
- Sindicato industrial agrupan a todos los trabajadores no solamente de una empresa, sino de dos o más pero que sean de la misma rama industrial.

- Sindicatos nacionales están formados por trabajadores de varias profesiones, oficios, o especialidades, que prestan sus servicios en una o varias empresas, pero de la misma actividad industrial establecida en dos o más entidades federativas.

- Sindicatos de oficios varios está formado por trabajadores que aunque desarrollen diversas profesiones y trabajen en diferentes empresas pueden agruparse en un sindicato, el cual es autorizado solamente en municipios donde el número de trabajadores de la misma profesión sea menor de 20 miembros.

IMPORTANCIA

Una de las causas fundamentales para que los sindicatos hayan cobrado importancia, se debe a que tiene que protegerse de las injusticias y ayudarse en problemas laborales, para ello los sindicatos negocian y administran las condiciones de empleo para sus miembros.

Así el sindicato generalmente proporciona un sentido de seguridad, fuerza e importancia a los empleados, que no tendrían individualmente, lo cual puede influir en las actividades y el comportamiento de éstos.

Por ello es de vital importancia que todo Administra--

dor tenga conocimiento y conciencia plena de ésta materia en forma objetiva, ya que esto le permitirá en un momento dado conocer con amplitud el manejo eficiente de la relación laboral.

Los trabajadores se clasifican en confianza y base, la clasificación de base o confianza se determina expresamente en el nombramiento, de acuerdo con las funciones reales que desempeña el trabajador.

Los trabajadores que ocupan puestos de base deberán -- obligatoriamente pertenecer al sindicato titular del Contrato Colectivo. Por lo tanto, deben ser propuestos por el mismo sindicato, para los puestos mencionados, la fuente natural y única sería el sindicato, sin embargo esto -- solo llega a ocurrir en sindicatos de industria nacionales (Petróleos, Electricistas, etc.).

En cambio muchos de los sindicatos de empresa, no cumplen esta función y el reclutamiento y selección lo lleva a cabo la propia empresa, limitándose a enviar al empleado ya contratado, para que cause alta en el sindicato.

2.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

2.3.1 ANUNCIOS

La publicidad del reclutamiento es una fuente efectiva de candidatos para un empleo. La publicidad es un importante elemento en cualquier estrategia de reclutamiento el hecho de que existen vacantes.

Las técnicas de publicidad representan casi todos los medios que han sido desarrollados y refinados hasta el punto en que se pueden anticipar resultados satisfactorios. El inconveniente de la publicidad es que resulta costosa y sería mejor encargar a personas adecuadas la mecánica de la selección de los medios y la preparación de los anuncios.

Desde folletos y publicidad directa por correo hasta publicidad por medio de carteles, radio y televisión: todos han sido utilizados con éxito cuando se han planeado y ejecutado adecuadamente. Resulta de gran valor confiar en las formas utilizadas con mayor frecuencia, como el anuncio desplegado en periódicos y revistas técnicas. Estos anuncios están diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que la compañía tiene un trabajo interesante que cumplir, que tiene vacantes en áreas específicas (usualmente detalladas en los anuncios)

y que sus representantes están dispuestos a tratar con -- individuos que llenen una serie de requisitos (también - especificados) para realizar el trabajo.

Generalmente, se tiene la idea que la persona que busca activamente un empleo o un cambio de éste, leerá el -- aviso de ocasión y que por lo tanto, la publicidad dentro de este medio incrementará buena parte de este segmento - del mercado de trabajo. Las técnicas, por otra parte, -- llegan tanto a personas que están buscando activamente -- como a las que no lo están, pero que definitivamente pueden verse involucradas a discutir la oportunidad o solicitar información adicional. En resumen, ninguna otra técnica comunicará las necesidades de empleo a una audiencia tan amplia, en forma más rápida.

2.3.2 RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS

Todos conocemos a alguien que sería un buen elemento para nuestra organización. Esta afirmación debería resultar - aplicable al problema de aprovisionamiento de personal -- cuando existiera una variedad de vacantes que cubrir. Y resulta que las primeras etapas de un programa de contratación, o sea recurrir a los empleados para que nos den - los nombres de individuos que pudieran tener algún inte--rés, por lo regular determina una buena respuesta. Esto

da principio al flujo de personal y si cada uno de los -- que se presenta trae consigo a otros más se perpetúa el - proceso. El que un programa de recomendaciones tenga éxi to depende, en parte, del clima dentro de la organización. Si el programa de desarrollo de personal ha sido manejado adecuadamente y si se han satisfecho las necesidades del empleado, los empleados actuales recomendarán a sus ami-- gos y conocidos. Sin embargo, si el programa de aprovi-- sionamiento de personal se realiza sin considerar las --- colocaciones y promociones internas, existe toda la proba**u** bilidad de que los empleados comenten a sus amigos que la organización no es un buen lugar para trabajar.

2.3.3 TRANSFERENCIAS

Las grandes organizaciones con departamentos descentrali-- zados, semiautónomos, tienen la obligación de aumentar -- sus programas de desarrollo y colocación de su personal a lo largo de toda la organización. Es este realmente un - tipo especial de desarrollo del personal. Se establecen registros de personal que contienen datos biográficos, de habilidades y de desempeño en el empleo. Estos registros se estudian utilizando las técnicas de procesamientos de datos, cuando se presenta una demanda de personas con - - ciertas habilidades.

No obstante, los cambios dentro de la organización - - pueden ser una de las fuentes más importantes y provecho- - sas en la instauración de la fuerza de trabajo y deben -- utilizarse siempre que sea posible.

2.3.4 INVITACIONES POR ESCRITO

De las solicitudes escritas en forma espontánea, muchas - de ellas recibidas por la oficina de contratación, no es- - pecifican la fuente exacta de información ni el interés - del candidato. En el curso del reclutamiento activo, la - producción de solicitudes por escrito es, a menudo, efi- - ciente en términos tanto de calidad como de cantidad de - candidatos. Esto sirve para subrayar la interrelación -- existente entre las diferentes fuentes y la forma en que - tienden a complementarse unas a otras.

2.4 CALCULO DE LOS RIESGOS DE CONTRATACION

La forma en que se realice la operación de reclutamiento - reflejará los riesgos inherentes a una colocación dada, - inicialmente, en la implantación, o durante una parte de - cualquier intento de aprovisionamiento de personal, regu- - larmente existe un enorme grado de libertad para el direc- - tivo de contratación y para la organización de recluta- - miento. Si el candidato a mano tiene algunas de las cua-

lidades requeridas, pero no todas, puede ser contratado -
con anticipación a la localización de otro candidato que
complemente después sus cualidades.

C A P I T U L O I I I

PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE SELECCION DE PERSONAL

3.1 DEFINICION

" La selección es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado " (Fernando Arias Galicia) 1/

" La selección tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos " (Agustín Reyes Ponce) 2/

" La selección es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización " (Herbert J. - - Chruden, Arthur W. Sherman) 3/

" La selección es colocar al hombre adecuado en el - - puesto adecuado en el momento adecuado " (Roger H. - - Hawk) 4/

- 1/ Arias Galicia, Fernando; "Administración de Recursos Humanos" ; Editorial Trillas; 1979, México.
- 2/ Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Personal" ; Editorial Limusa.
- 3/ Chruden Herbert J., Sherman Arthur W. ; "Administración de Personal" ; Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., México; 1982, México.
- 4/ Hawk Roger H. ; "Reclutamiento y Selección de Personal" ; Editorial Técnica, S.A., México; 1978, México.

Si analizamos con cuidado los conceptos anteriores, podremos darnos cuenta que los autores, aunque se expresan con terminología diferente, coinciden en que la selección de personal es un proceso por el cual nos decidimos por un candidato de acuerdo a sus cualidades, habilidades y conocimientos que necesita para cubrir el puesto, considerando el costo que este proceso implica.

Para que la selección sea válida, deberá realizarse, - bajo las bases de un análisis completo y cuidadoso de las calificaciones y éste, ya sea en una contratación inmediata, rechazo o colocación en el archivo para una futura -- contratación, dado que obtuvo una clasificación diferente a la requerida para el puesto.

Los solicitantes que han sido seleccionados con mayor cuidado, por lo regular aprenden a desarrollar sus funciones con mayor facilidad que aquellos que han sido seleccionados a la ligera o en una forma casual.

El objetivo primordial de la selección de personal es escoger los individuos que están mejor calificados para el puesto y colocarlos en lugares a los que tengan mayor adaptabilidad; dicho objetivo deberá lograrse a un costo razonable. Ahora bien, si es necesario contar con objetivos como éste, es necesario también contar con políticas

detalladas que cubran la selección y que sirvan para aclarar los objetivos de la misma y a la vez se empleen como guía a seguir para la evaluación del aspirante.

La declaración de políticas reduce el número de veces que el departamento de personal debe dirigirse a la Dirección para que tome su decisión sobre ciertos programas. - El proceso de selección se inicia cuando el departamento de personal recibe una requisición de otro departamento.

Después de recibir la requisición, el departamento de personal lo comprueba para determinar el puesto que se -- está requiriendo. Posteriormente el primer paso es comprobar el archivo de solicitantes anteriores que se encontraron aptos pero que no fueron contratados; se establece comunicación con ellos y si aún están interesados en ingresar a la organización se les contrata, en caso contrario se reclutan candidatos.

La recepción de solicitantes deberá realizarse a través de una persona que esté preparada para proporcionar información sobre la organización, de los puestos vacantes y que también a la vez ayude a los solicitantes a llenar las formas de solicitudes. La entrevista preliminar es el paso siguiente y su función principal es eliminar a candidatos que no estén calificados. Dentro de es-

te paso es importante que la persona capacitada para poder realizar un examen minucioso del solicitante, para poder determinar si se llenan las características físicas del puesto.

Quienes aprueben la entrevista preliminar con éxito -- entonces pueden continuar con una o más pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitudes y/o personalidad que hayan sido seleccionadas sobre los requisitos del puesto. El solicitante que haya aprobado dichos exámenes estará en posibilidades de ser entrevistado por segunda ocasión con el fin de profundizar la información adicional que pueda ser utilizada para determinar las calificaciones del candidato y al mismo tiempo proporcionar información al solicitante sobre la vacante disponible.

Posteriormente se procede a investigar su historia personal, siempre y cuando el entrevistador haya quedado satisfecho y haya dado su visto bueno. Se investiga empleos anteriores, historia académica y demás datos proporcionados en su solicitud.

En el siguiente paso se le selecciona en forma preliminar en el departamento de empleos y si se considera conveniente se le envía al departamento que tiene hecho el requerimiento junto con sus calificaciones. De no existir

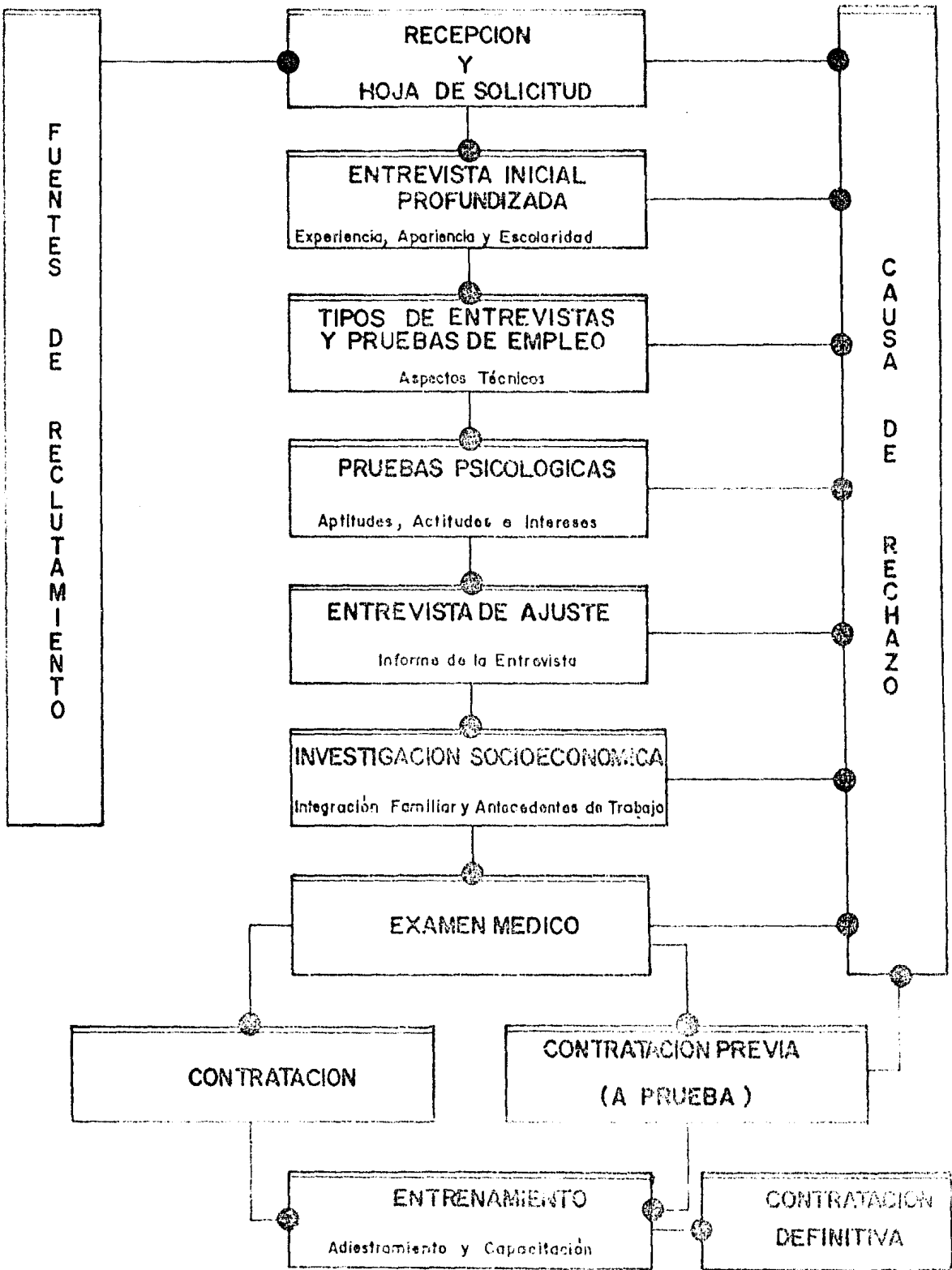
vacante, su solicitud se archivará y se seleccionará posteriormente.

La selección final proviene del departamento que inicialmente hizo el requerimiento, el cual verificará la selección final entre los candidatos referidos a él. Si el departamento rechaza al candidato, el departamento de personal puede referirlo a otro departamento para su consideración.

El examen médico deberá realizarse invariablemente al final de los pasos anteriores, puesto que es uno de los más costosos.

Finalmente el solicitante que apruebe todas las etapas anteriores será colocado en un puesto vacante en el departamento en donde el entrevistador o supervisor juzgue conveniente.

En el cuadro No. 1, describe con mayor detalle la se-cuencia del Reclutamiento y Selección de Personal.



CUADRO No. 1

3.2 TECNICAS DE SELECCION

Dentro de las técnicas de selección existen cuatro principales que son:

- a) La solicitud de empleo
- b) La entrevista
- c) Las pruebas de empleo
- d) El examen médico

3.2.1 SOLICITUD DE EMPLEO

Surge en el momento mismo en que los candidatos se presentan al departamento de personal, en dicha solicitud se encontrarán datos generales como:

- 1.- Datos personales: nombre, dirección y número telefónico particular, lugar y fecha de nacimiento; -- registro federal de causantes y número de cartilla del servicio militar nacional.
- 2.- Estado civil e información de familiares dependientes (padres, esposa, hijos, etc.)
- 3.- Rasgos físicos: estatura, peso, salud, impedimentos físicos, etc.
- 4.- Estudios realizados: colegios, grados de escolaridad.

- dad, lenguas extranjeras, especialidades, etc.
- 5.- Familiares o amigos que trabajen en la organización.
 - 6.- Antecedentes de trabajo: empleos anteriores, fechas de duración, trabajos desempeñados, motivos de separación, etc.
 - 7.- Referencias: comerciales y personales
 - 8.- Intereses especiales: aficiones, actividades cívicas, participación en organizaciones culturales y deportivas, etc.

Estos son algunos de los datos más importantes, los --
cuales pueden reducirse o aumentarse según las necesida--
des de la organización, respecto a las técnicas de selec--
ción, que se aplicarán posteriormente según el nivel del
puesto de que se trate. Las investigaciones han estable--
cido que la solicitud de empleo es un instrumento valioso
de pronóstico cuyo uso se presta a la selección de solicii
tudes para ciertos tipos de trabajo, ya que en muchas - -
ocasiones los datos personales como edad, número de persoo
nas dependientes, años de estudio, sueldos, etc., tienen
relación con las políticas establecidas para ciertos pues
tos.

La hoja de solicitud es un instrumento que puede utilizarse como guía de entrevista.

3.2.2 ENTREVISTA

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento mismo en que recibe al solicitante. Una actitud informal, reservada, puede afectar hasta cierto punto la entrevista.

La selección, por ser un instrumento básico en la obtención de los datos más significativos del solicitante, dependerá en gran medida del tipo de entrevista que se realice, así como de la habilidad y experiencia del entrevistador. La entrevista deberá desarrollarse en un lugar adecuado con un ambiente completamente tranquilo y libre de interrupciones.

3.2.2.1 ENTREVISTA DE SELECCION (TIPOS DE ENTREVISTA)

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, tiene que considerarse que esto implica una interrelación de dos personas, entrevistado y entrevistador y aunque es uno de los medios más antiguos de buscar información del solicitante, sigue representando hasta la fecha un instru

mento clave en el proceso de selección, lo cual implica - el conocimiento de diversas técnicas a utilizar, depen--- diendo de las características del entrevistado y del ni--- vel a que se está seleccionando.

3.2.2.2 FASES DE LA ENTREVISTA

3.2.2.2.1 RAPPORT

Es una etapa de la entrevista que tiene como propósito -- disminuir las tensiones del solicitante, o sea "romper el hielo", para lo cual debe buscar el acercamiento con el - candidato procurando informalidad y mostrarse cordial y - amistoso. Tal vez el escritorio es una barrera; es preferible usar sillones de sala.

3.2.2.2.2 CIMA

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista - propiamente y a través de ella se van a explorar las - - áreas que nos interesan, sirviendo también para la elabo- ración de la solicitud.

Si es de la elaboración de la solicitud abarcaremos: - la historia laboral.- aquí se pretende conocer el progre- so del individuo, estabilidad, actitud hacia la autoridad, ambiente de trabajo, etc.; historia educativa.- buscando

del último trabajo al primero, es más fácil lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de - - escolaridad, duración de los mismos, papel que jugó en -- ese ambiente, relaciones con la autoridad, potencial y re conocimiento; historia personal.- corresponde a la vida - privada del solicitante, indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hijos, fami-- liares, etc.; tiempo libre.- aquí se está buscando obte-- ner información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para ver la manera en que canaliza sus tensiones y hace - uso de su responsabilidad personal.

3.2.2.2.3 CIERRE

Antes de dar por terminada la entrevista se debe anunciar el final de la misma, dando oportunidad al solicitante -- que haga preguntas que estime pertinentes y manifieste -- sus impresiones, se le orienta para que sienta un benefi-- cio personal y que la entrevista valió la pena, esto sir-- ve para estimularlo si el solicitante resulta apto se le indica el paso a seguir.

3.2.2.3 TIPOS DE ENTREVISTA

Las entrevistas de empleo están clasificadas principal-- mente de acuerdo con el enfoque que se use para obtener

información y para traer a la luz actitudes y sentimientos del solicitante.

3.2.2.3.1 ENTREVISTA NO DIRIGIDA

El solicitante recibe considerable libertad para expresarse para determinar el curso de la misma, el entrevistador en este caso puede dirigir la atención a cualquier información, actitudes o sentimientos que suelen quedar ocultos a causa de una entrevista llevada con demasiada rapidez, el entrevistador no debe llegar a esta entrevista sin fijarse objetivos específicos.

3.2.2.3.2 ENTREVISTA PROFUNDA

Para este tipo de entrevista se requiere de una estructura bien definida, o una hoja de evaluación en la cual se incluye un sinnúmero de preguntas abiertas y que servirá de guía al entrevistador, estas preguntas cubren distintas áreas de la vida del solicitante y que están relacionadas estrechamente con el empleo.

Las preguntas están diseñadas de forma tal que el solicitante exprese todo lo que desee con la profundidad suficiente para tener información lo más completa posible.

3.2.2.3.3 ENTREVISTA ESTANDARIZADA

Este tipo de entrevista es más estructurada que la entrevista profunda, y la cual se apega estrechamente al conjunto de preguntas sumamente detalladas, es casi un cuestionario cerrado y no tiene la elasticidad que debe tener toda entrevista.

3.2.2.3.4 ENTREVISTA DE GRUPO

Este tipo de entrevista es un método usual para aspirantes a nivel ejecutivo, cuando se usa este tipo de entrevista se reúnen a varios solicitantes para una discusión en grupo, se sientan a un lado o detrás del grupo, ejecutivos de la empresa que observarán a los candidatos y finalmente darán una evaluación de cada uno de los solicitantes.

3.2.2.3.5 ENTREVISTA DE SINODO

Aquí un grupo de entrevistadores adoptan la función de -- sinodales, y "consiste en colocar al candidato bajo una - - considerable tensión ya que los entrevistadores realizan preguntas adoptando una actitud poco amistosa". 5/

5/ Esta técnica está en contra de los principios señalados en las fases de la entrevista.

3.2.2.4 ENTREVISTA DE AJUSTE

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactadas inmediatamente después de concluída, con el fin de no omitir ninguna información. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien tenga necesidad de consultarlo - - posteriormente.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe, es recomendable que para sí mismo realice -- una crítica sobre la entrevista y que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿ Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿ Alcancé el objetivo?
- ¿ La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿ Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿ Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿ Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿ Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿ El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?

3.2.3 PRUEBAS DE EMPLEO

Las pruebas son apreciaciones de cualidades o características que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones, es fundamental que una prueba -- nos da a conocer alguna cualidad deseable para el desempeño de una función. Independientemente del objetivo de la prueba, se debe saber qué prueba emplear, qué criterios -- deben utilizarse para medir el grado de éxito de dicha - - prueba y la interpretación de los resultados.

Se han pensado en pruebas prácticamente para todas las cualidades, entre las más comunes tenemos:

3.2.3.1 PRUEBA DE INTELIGENCIA

El propósito de este tipo de examen es medir la agilidad - y capacidad mental. También se incluyen el razonamiento - verbal y la habilidad para los números.

3.2.3.2 PRUEBA DE APTITUD

Tiene por objeto indicar una destreza o pericia relativa - en la actuación física que deba poseer un candidato. Este tipo de examen ayuda a conocer qué tareas puede realizar - satisfactoriamente el solicitante.

3.2.3.3 PRUEBA DE HABILIDAD ESPECIAL

Este tipo de examen se lleva a cabo por medio de preguntas seleccionadas y bien redactadas, se puede determinar el -- conocimiento y comprensión del solicitante en un determinado campo de actividades.

3.2.3.4 PRUEBA DE ALCANCE

En este tipo de exámenes se encuentran incluidos los test de interés que son diseñados para descubrir la clase de - trabajo que pueda satisfacer al solicitante. Con propósi-- tos de selección, el análisis comienza descubriendo los -- modelos de preferencia que parecen estar asociados con el éxito en diferentes tipos de puestos; después se le proporciona a los solicitantes dicho modelo para que identifi--- quen sus preferencias con el fin de hacer comparaciones -- con las claves ocupacionales de la organización.

3.2.3.5 PRUEBA DE PERSONALIDAD

Las características psicológicas personales, incluyendo -- relaciones, comportamiento general, reacciones, confianza en sí mismo, es lo que se mide por medio de estas pruebas; recientes investigaciones descubren el hecho de que la personalidad es relativamente constante en una persona.

Sin embargo, aún se puede encontrar en algunas organizaciones numerosos ejemplos de personas competentes para desempeñar su trabajo, sin embargo actúan como empleados inconstantes, o dan lugar a dificultades por sus malas -- relaciones con sus compañeros, esto trae como consecuen-- cia un problema más a la organización; en la mayoría de - las ocasiones la causa de estas dificultades está asocia-- da con los factores de la personalidad.

Cualquier prueba, para ser de utilidad práctica deberá ser ante todo: congruente, fehaciente, estandarizada y -- que los resultados sean viables.

Para que una prueba sea válida se necesita que los re-- sultados estén de acuerdo con hechos conocidos, en otras palabras, la prueba deberá medir lo que se quiere que - - mida.

Una prueba es fehaciente cuando se pueda confiar en lo que revela, o sea, que se obtengan siempre aproximadamen-- te los mismos resultados al aplicar la misma prueba.

3.2.4 EL TEST EN LA SELECCION

El test es el medio por el cual medimos las cualidades, - personalidad, interés, habilidad, inteligencia, etc., de los solicitantes para tener un elemento de juicio en la -

evaluación del candidato, es decir, que por medio del - - test determinamos las características del individuo, que no se pueden conocer por otros medios.

El test es un elemento en la selección nunca la deci-- sión para ocupar un puesto. De acuerdo como estructure-- mos nuestra selección, el test será uno de los datos que nos permita llegar a una solución.

- a) Se deben emplear únicamente cuando se tenga la - - certeza de que su eficiencia es superior que cual- quier otro método de selección.
- b) Su costo debe ser equitativo con los resultados -- esperados.
- c) Definir qué características se desean medir y qué grados de exactitud se estiman suficientes.
- d) Evitar cualquier variación de las condiciones en - que los tests sean aplicados.
- e) No deben constituir la única base para evaluar un candidato, deben ser complementados por elementos de juicio.
- f) La selección, aplicación e interpretación de los - tests debe hacerlas una persona especializada.

3.2.5 EXAMEN MEDICO

El examen médico de admisión significa una gran importancia en las organizaciones, a tal grado que influye considerablemente en factores tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, alta rotación de personal, que en determinado momento afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización.

Este aspecto está contemplado legalmente en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría de Trabajo y dice:

- Art. 15 "Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores" 6/

- Art. 16 "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite" 7/

6/ La cita se encuentra en el reglamento de Higiene y Seguridad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

7/ Idem.

Art. 17 "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad" 8/

La práctica del examen médico puede tener como fines - principales:

- 1.- Conocer si el candidato padece o ha padecido enfermedades contagiosas.
- 2.- Saber si tiene alguna enfermedad crónica que no le permita desempeñar con eficiencia las funciones del puesto.
- 3.- Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar a la organización, enfermedades profesionales.
- 4.- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o adicto.
- 5.- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, - - oído, etc.)
- 6.- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto -- que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.

8/ La cita se encuentra en el reglamento de Higiene y -- Seguridad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

- 7.- Orientar al trabajador sobre cómo puede curarse - de sus enfermedades crónicas y prevenir las que - pudieran ocurrirle.
- 8.- Investigar su estado general de salud
- 9.- Servir de base para la realización de exámenes -- periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, prevenir enfermedades que pudieran ini ciarse sin saberlo él, así como corregir enferme dades crónicas, todo esto, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

Debemos hacer notar que el examen médico se practica - casi siempre al final de la etapa de selección, ya que, - para ser de utilidad, debe ser lo más completo que sea -- posible y en esa forma resulta costoso, por lo que solo - debe aplicarse a quienes ya tienen mayor probabilidad de ser contratados.

La realización del examen médico de admisión es finan- ciada por cada organización y deberá ser llevada a cabo - por un médico especializado en medicina por parte del tra bajo, con el conocimiento del tipo de actividades que - - desempeñará el futuro trabajador.

Con ésto se cumplirán una serie de metas particulares - como:

- 1.- Contratar individuos capacitados para la organización de una determinada función.
- 2.- Evitar que algún aspirante con padecimientos contagiosos pueda transmitir el mal.
- 3.- Proporcionar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- 4.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Se debe considerar que los exámenes practicados por - - médicos particulares casi nunca llegan a ser válidos debido a su superficialidad.

C A P I T U L O I V

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS (CONASUPO Y AURRERA)

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE - SUBSISTENCIAS POPULARES (CONASUPO)

En 1934, en el plan sexenal que formuló el Partido Nacio--
nal Revolucionario y adoptó después el Gobierno de México,
se expresó por primera vez el compromiso de proteger a los
sectores de escasos recursos, interviniendo en la regula--
ción de los mercados con base en los artículos 4° y 28° de
la Constitución de la República.

A finales de la década de 1930, tras varios años de - -
malas cosechas y condiciones de alta especulación en los -
mercados de subsistencias, se crearon los primeros organ_{is}
mos reguladores: El Comité Regulador del Mercado de Trigo,
la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana, S.A. - - -
(CEIMSA), el Comité Regulador del Mercado de Subsisten--
cias, el Comité Consultivo de los Artículos de Consumo Ne-
cesario y el Comité de Vigilancia del Comercio.

En 1941, se creó la Nacional Distribuidora y Reguladora,
S.A., de C.V. (NADYRSA), que en 1949 fue absorbida por
CEIMSA, la cual se amplió en 1959.

Finalmente para dar un sentido institucional y orgánico
más penetrante a la acción reguladora, en 1961, se creó la
Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A.

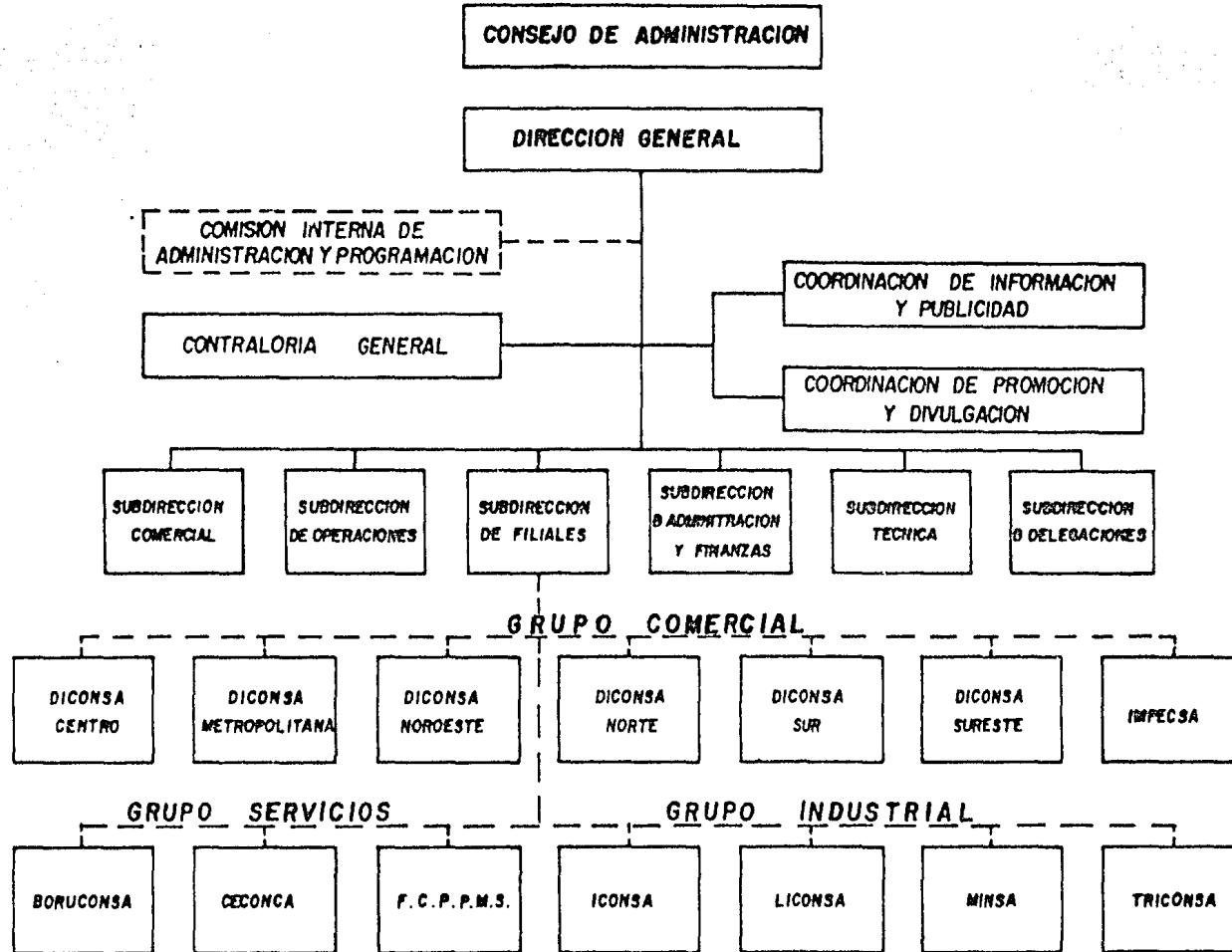
SISTEMA CONASUPO

La Compañía Nacional de Subsistencias Populares, CONASUPO, es un organismo público descentralizado constituido mediante decreto presidencial publicado en el Diario Oficial del 1° de abril de 1965, con el objeto de coadyuvar con el - - Gobierno Federal en el fomento del desarrollo económico y social del país, en el campo de las subsistencias populares, a través de la organización nacional y eficiente de sus mercados y de la producción.

Por medio de CONASUPO, el Estado Mexicano apoya los sistemas de producción de alimentos básicos, el crédito, su almacenamiento, conservación, transporte y distribución al mayoreo y menudeo.

Su estructura organizacional está integrada de la siguiente manera: (ver cuadro número 2).

COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES



CUADRO No. 2

Para llevar a cabo estos objetivos, CONASUPO, ha creado varias empresas filiales de participación mayoritaria, que realizan funciones específicas y que cubren toda la República Mexicana. Estas empresas son las siguientes:

EMPRESAS FILIALES

- a) MAIZ INDUSTRIALIZADO CONASUPO, S.A. DE C.V.
MICONSA
- b) LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO, S.A. DE C.V.
LICONSA
- c) TRIGO INDUSTRIALIZADO CONASUPO, S.A. DE C.V.
TRICONSA
- d) BODEGAS RURALES CONASUPO, S.A. DE C.V.
BORUCONSA
- e) ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A.
ANDSA
- f) CENTROS CONASUPO DE CAPACITACION, S. C.
CECONCA
- g) INDUSTRIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
ICONSA
- h) FIDEICOMISO COMISION PROMOTORA CONASUPO PARA EL
MEJORAMIENTO SOCIAL

i) IMPULSORA DEL PEQUEÑO COMERCIO, S.A. DE C.V.

IMPECSA

j) SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO

DICONSA

Cumpliendo con las políticas de la Reforma Administrativa del Gobierno Federal y en acatamiento a las directrices señaladas en el acuerdo presidencial del 13 de marzo de -- 1973, la Asamblea de Accionistas acordó la descentralización de Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V., creando -- seis empresas cofiliales con idénticos objetivos sociales, cada una con jurisdicción geográfica y responsabilidad en las operaciones, circunscritas a una determinada extensión del Territorio Nacional.

Estas empresas, se constituyen como sociedades anónimas de capital variable, en la forma siguiente:

a) DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE.- Con sede en la Ciudad de Monterrey, N.L.

b) DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE.- Con sede en la Ciudad de Hermosillo, Son.

c) DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENTRO.- Con sede en la Ciudad de Guadalajara, Jal.

- d) DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR.- Con sede en la -- Ciudad de Puebla, Pue.
- e) DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SURESTE.- Con sede en - la Ciudad de Villahermosa, Tab.
- f) DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA.- Con sede en la Ciudad de México, D.F., fue constituida el 7 de abril de 1974, cubriendo el Distrito Federal y los Estados de México y de Hidalgo.

DICOMESA, cumple con sus objetivos de abastecer subsistincias básicas, atendiendo directamente al consumidor a través de sus unidades de venta clasificadas en los si---guientes programas CENTROS COMERCIALES; CONASUPER "A". - CONASUPER "B" propios, CONASUPER "B" concesionados y programas especiales.

CONASUPO (DICOMESA) tiene una red de trabajo bastante extensa que alcanza aproximadamente 1,750 tiendas, 1/ con ventas anuales de 50,700 millones de pesos. 2/ La razón básica para haber integrado la organización de ventas al menudeo en el área de comestibles, fue la de bajar los --

1/ Sistema Conasupo, año 2. Vol. 1, No. 8 octubre 1982

2/ IDEM

precios de productos de primera necesidad (y asegurar la disponibilidad de los mismos en el mercado), a grupos de ingresos bajos mediante un sistema de distribución más eficiente y menos lucrativo. El abatimiento de precios se logra directamente a través de la mercancía ofrecida en las tiendas, e indirectamente, por medio del efecto competitivo regulatorio sobre las tiendas del sector privado, obligándolos a mantener sus precios cercanos a los de la CONASUPO.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE AURRERA

Tiendas de descuento Aurrerá (adelante) fue la primera empresa de la organización. Su origen se remonta al año de 1958, en las calles de Bolívar y Lucas Alamán, vendiendo ropa y mercancías generales, siendo aquí donde se introdujo el concepto de tiendas de descuento en México.

Ante la aceptación tan grande de la clientela, en el año de 1960 se inauguró el primer centro comercial en Avenida Universidad, donde además de la venta de ropa y mercancías generales, se introdujo un supermercado.

ORGANIZACION

La organización Aurrerá está formada por:

- Tiendas de descuento Aurrerá, constituida por una cadena de tiendas de autoservicio
- Vips, empresa que maneja una cadena de restaurantes
- Suburbia, que opera tiendas especializadas en ropa para toda la familia
- Servicios corporativos, empresa que asesora y coordina a las empresas del grupo

Sus objetivos principales se encuentran resumidos en el cuadro No. 3

CENTROS DE OPERACION

Son tiendas de autoservicio que se dedican a la venta de artículos de supermercado, ropa y mercancías generales.

La distribución básica de una tienda es la siguiente:

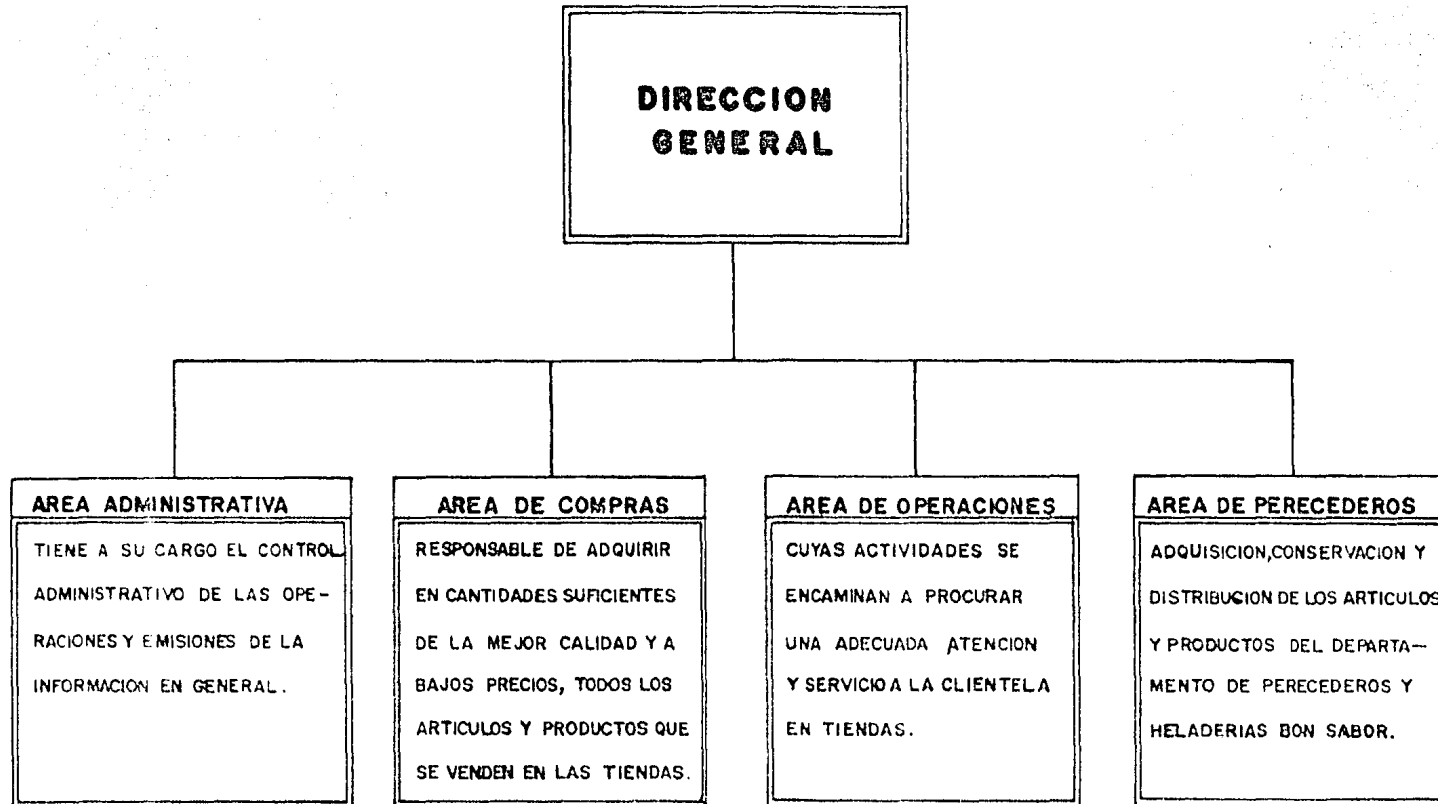
Tiene varias entradas principales, la entrada del cliente que es el acceso directo al piso de ventas, la entrada del personal ubicada en la parte posterior de la tienda y la entrada de recibo también situada en la parte posterior de la tienda, es el lugar por el cual se recibe toda la mercancía, anexo se encuentran las bodegas y cámaras de refrigeración.

El piso de ventas se encuentra dividido en tres grandes áreas: ropa, mercancías generales, y la sección de abarrotes.

Dentro de ésta área se localiza los departamentos de perecederos situados al final de la tienda procurando estar cerca de las bodegas y cámaras de refrigeración.

TIENDA DE DESCUENTO AURREARA

(ORGANIGRAMA)



CUADRO No. 3

Los departamentos de una tienda se pueden subdividir - en dos tipos: de "autoservicio", en donde el cliente se - sirve él mismo y de "servicio" que cuenta con el personal especializado que informa y orienta al cliente la adquisición de artículos específicos como fotografía, perfumería, etc., otros departamentos de servicio como carnes, pescados y salchichonería, tienen como objeto atender solicitudes especiales como sería un peso determinado de alguna - carne fría.

El principio básico de autoservicio es poner bajo un - mismo techo los artículos y productos para consumo y uso en el hogar, que permitan al cliente una autoselección -- debido a la variedad y cantidad; por el gran volumen de - compra, el cliente podrá comprar a un mejor precio.

La clientela tiene a su disposición carritos para --- transportar sus compras en su recorrido por la tienda.

Se cuenta con una sola línea de cajas para el registro y cobro de la mercancía, controlando la salida de la - -- clientela en un solo punto de la tienda.

Se cuenta con estacionamiento para mayor comodidad de los clientes.

POLITICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL

Es política de la empresa, el desarrollo continuo de su personal. Para cubrir cualquier vacante, se da preferencia al personal que ya se encuentra dentro de la empresa. Ya que desde el momento de su selección se toma en cuenta la capacidad, habilidad, experiencia y posibilidad de desarrollo del candidato.

La compañía cuenta con un Centro de Capacitación y Adiestramiento llamado I. D. C. (Instituto de Desarrollo y Capacitación), donde se imparten cursos periódicamente. Esta política los obliga a buscar que su personal sea idóneo por lo que se debe tener una eficiente selección del mismo.

Se procura el estímulo a todos los colaboradores, con una justa compensación al esfuerzo demostrado.

Las principales fuentes de Reclutamiento utilizadas son: primeramente las promociones con el personal que ya se encuentra laborando en la organización, los anuncios en los periódicos, en las entradas de los centros donde se está solicitando personal y en lugares visibles de algunas escuelas de enseñanza superior. Es también utilizada como fuente de Reclutamiento el intercambio de soli-

citantes que realiza Aurrerá con alguna organización que le surte de algún bien o servicio (Cervecería Cuauhtémoc, General Food de México, etc.)

4.2 PRINCIPALES TECNICAS UTILIZADAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

TECNICAS UTILIZADAS EN EL RECLUTAMIENTO

C O N A S U P O

- Recomendados de los mismos empleados y familiares
- Bolsa de trabajo
- Sindicato
- Periódicos
- Cambios dentro del mismo organismo (centros comerciales)
- Puerta de la calle

A U R R E R A

- Anuncios en periódicos
- Desplegados en lugares donde se solicita al personal
- Promociones con el mismo personal de la empresa
- Cambios con personal de los centros comerciales
- Puerta de la calle

TECNICAS UTILIZADAS EN LA SELECCION DE PERSONAL

C O N A S U P O

- Solicitud de empleo
- Entrevista inicial, profunda
- Pruebas: Inteligencia, aptitud, habilidad, - - psicológicas

- Examen médico
- Presentación candidatos

A U R R E R A

- Solicitud de empleo
- Entrevista estandarizada, profunda
- Aplicación de exámenes
- Examen médico

Mas que hablar de principales técnicas en el recluta-- miento y selección de personal, cabe señalar que es una metodología previamente establecida, cuyos lineamientos son claros y concretos.

Dentro de las organizaciones investigadas nos encontramos con que ambas cuentan con este proceso de reclutamiento y selección, desde la solicitud de empleo hasta el examen médico. 3/

Es conveniente señalar que según las necesidades de la organización, éstas aumentan algún otro paso al proceso pero sin modificar de ninguna manera la esencia - del mismo.

3/ Esta metodología está sujeta a modificaciones debido a las necesidades de cada organización.

En todas y en cada una de las fases del proceso se -- debe poner especial atención debido a la importancia que ésta presenta, ya que de no llevarse a cabo alguno de -- éstos pasos o de no realizarse adecuadamente afectará -- todas las demás etapas del proceso.

4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL PROCESO DE RECLUTA-- MIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Una ventaja y de mayor importancia, creemos que al cumplir satisfactoriamente con las fases del proceso se -- reduce en grandes medidas los problemas inherentes a un inadecuado reclutamiento y selección de personal, ya -- que al cubrir totalmente cada fase del proceso para seguir adelante, trae como consecuencia que el solicitante cubra satisfactoriamente todas las fases del proceso de reclutamiento y selección será un elemento apto para desempeñar sus funciones.

Otra ventaja es que al tratar directa y personalmente al solicitante se conoce desde un principio sus objetivos, inquietudes, formas de pensar, etc., que en determinado momento influirá para motivarlo o encausarlo positivamente.

La diferencia principal que radica en Conasupo, es que no se aplica examen a todo el personal, tomándose en cuenta únicamente las recomendaciones. En Aurrerá en cambio, se aplica el examen por sistema a todo el personal aún en los casos de ejecutivos (nivel medio).

Se puede observar también que en la tienda del sector privado (Aurrerá), se toma la comprobación de las referencias de trabajos anteriores, mientras que en el sector público (Conasupo) se confía más en las recomendaciones antes mencionadas.

De hecho como desventajas no existen en lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que sucede más bien es que las personas que se encargan de ese proceso en ocasiones no tienen la preparación necesaria, por lo que no lo ejecutan adecuadamente, o lo realizan muy a la ligera, 4/ el personal no es o no está calificado para desempeñar este tipo de funciones y es por esto que el proceso de reclutamiento y selección no es el adecuado y esto se reflejará en la marcha de la organización.

4/ En nuestro estudio pudimos observar y comprobar que mucho personal encargado del reclutamiento y selección no estaba capacitado para desempeñar esa función.

Las dos empresas investigadas tienen similitud en cuanto a las técnicas que utilizan para el reclutamiento y selección de personal, con respecto a las pruebas que aplica Conasupo son las comunes, para saber si tienen o no los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto o plaza vacante, esto es para el personal de base, cuando se requiere personal de confianza no se le aplica examen y es contratado en un departamento diferente en donde contratan al personal de base.

Aurrerá aplica las pruebas antes mencionadas para saber si pueden desempeñar las plazas o puestos vacantes, este personal es contratado en las diferentes tiendas de Aurrerá en donde estén requiriendo dicho personal, por otra parte el mismo personal que está trabajando y quiere superarse se le da oportunidad, aplicándole los exámenes correspondientes y si está apto para desempeñar el puesto vacante se le designa el cambio.

4.4 PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

De acuerdo a la información obtenida en nuestra investigación con relación al índice de rotación de personal, en -- organizaciones comerciales del sector público y privado -- 5/ mencionaremos los datos más relevantes. La tienda de descuento aurrerá es una empresa del sector privado, cuenta con una política de contratación de personal con duración de tres meses, dentro de los cuales se investigan o -- confirman datos asentados en la solicitud de empleo. También sirve para medir la aportación del nuevo empleado a -- sus funciones, si su rendimiento es positivo en este período se le contrata indefinidamente. En caso contrario se -- colocará otra persona en su puesto o se realizarán promociones con personal de la misma empresa.

Esto es un proceso que se lleva a cabo dentro de las -- cuatro áreas en que se divide la empresa, en los 22 centros comerciales que existen actualmente en el área metropolitana. 6/

5/ En el punto relacionado a la rotación de personal en -- el sector privado la información obtenida fue mínima -- debido a que el personal entrevistado carecía de facultades para proporcionar dicha información, en virtud -- de considerarla confidencial.

6/ Estos datos fueron recabados en el año de 1984.

El índice de rotación de personal no es solo por el reclutamiento y selección de personal, sino por sueldos y prestaciones, trato al personal y clima en general.

La rotación de personal en el sector público (Conasupo), es relativamente bajo, debido a las prestaciones que recibe el empleado de la organización, así como en caso de cambio de domicilio y estado civil del personal. En este sentido a través de las personas responsables del reclutamiento y selección, la información obtenida y el material proporcionado por éstas, nos permiten emitir un juicio sobre la buena marcha de la organización. 7/

Su estructura, objetivos y políticas bien definidas, permiten el crecimiento saludable de la organización. El trato que existe con el personal, los constantes cursos de capacitación y actualización permiten que el personal se sienta parte de la organización dando como resultado una mayor productividad y como consecuencia que el empleado no sienta la necesidad de cambiarse a otro lugar de trabajo.

7/ La información obtenida es confiable, debido que al proporcionarnos estas, mostraban antecedentes y documentación escrita.

Aunado a lo anterior las prestaciones que recibe el personal evita que exista la rotación de personal y personal descontento.

4.5 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL PERSONAL ENCARGADO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los principales problemas a los que se enfrentan las personas encargadas del reclutamiento y selección, tanto en el sector público como en el privado, coinciden en afirmar que el personal que acude a solicitar empleo con alguno de los requisitos previamente establecidos, algunos otros solicitantes falsifican los datos, así como la experiencia que en muchos casos está muy debajo de lo deseado. La apariencia influye en la posible contratación, la forma de conducirse y de expresarse, está estrechamente relacionada con la apariencia que el aspirante demuestre.

Al faltar alguno de éstos requisitos la organización se ve en la necesidad de no contratar a este personal, ya que traería como consecuencia un desajuste en la organización, una manera sutil de orientar al personal es informándole -

que su solicitud será tomada en cuenta y que en determinado tiempo se le mandará llamar. 8/

8/ Creemos que es un error de las organizaciones proceder de esa manera, se les debería informar a los - - candidatos que no cumplen con los requisitos, cuáles fueron sus errores y sus posible soluciones, para -- que no queden resentidos con la organización.

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

Inicialmente, el objetivo de este estudio consistía en -- conocer las principales técnicas de Reclutamiento y Selección en organizaciones cuyo giro fuera comercial tanto -- del sector público-descentralizado (Conasupo); como del - sector privado (Aurrerá), por la idea de que eran dos - - organizaciones con una infraestructura bien determinada, métodos de reclutamiento y selección adecuados, tanto a - su actividad como a su magnitud.

Las investigaciones de campo nos mostraron que aunque las dos organizaciones pertenecían al giro comercial, --- eran completamente diferentes, por lo siguiente:

- Aurrerá, es un intermediario entre el fabricante y el consumidor; por su parte Conasupo cubre en gran número de los productos que vende, todas las etapas del proceso producción-consumo.
- La actividad de Aurrerá tiene como fin último el - - lucro; en cambio Conasupo su fin es el bienestar - - social, procurando elevar el nivel de vida de la - - población.
- El interés de Aurrerá es reflejar una buena imagen -

tanto de su personal como de sus productos; esta imagen -
Conasupo lo toma como factor secundario.

- La presencia de Conasupo ha sido para servir concretamente a las zonas urbanas de escasos recursos y al medio rural, insuficientemente atendidos por el - - comercio de lucro; finalidad diferente al objetivo - de Aurrerá; es aquí donde Conasupo, en ningún momento, ha pensado desplazar de las actividades comerciales a los particulares,

A medida en que se profundizó en el estudio, donde el objetivo inicial era conocer solamente las principales -- técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección de -- personal, así como los problemas y beneficios que de esas técnicas se derivaban, cambiaron ligeramente de rumbo, -- para enfocarse a la actividad misma de las organizaciones antes mencionadas, su forma de operar, los precios y como influyen éstos en la economía nacional; los servicios que estas organizaciones proporcionan en relación con el - - nivel de vida de la población, etc.

Tal vez éste giro se debió a que en las entrevistas -- realizadas a las organizaciones involucradas, el personal encargado del reclutamiento y selección contaba con un --

proceso previamente formulado y tradicional. Esto es, que sus técnicas utilizadas son las ya conocidas y expuestas - en el presente trabajo, con mínimas variantes de acuerdo a las necesidades de cada organización,

Esto es, en ambas organizaciones se utilizan las solicitudes de empleo (hoja de solicitud), que contiene los - - - datos más importantes de una forma general, y que en determinado momento puede utilizarse como guía de entrevista.

Básicamente, el tipo de entrevistas utilizadas por - - - estas dos organizaciones son la entrevista profunda y la estandarizada, con ligeras variantes, según el puesto de - que se trate. Con relación a las pruebas de empleo, la - - información que pudimos obtener fue mínima, debido a que - dicha información era considerada confidencial, sin embargo, nos percatamos que en Aurrerá este tipo de pruebas son más amplias, en mayor número y un poco más estilizadas.

Asimismo, las fuentes de reclutamiento utilizadas por - las organizaciones investigadas, difieren un poco, esto - - es: en Conasupo la principal fuente (si no es que la única) es la recomendación de los mismos empleados, y en ciertos casos los cambios dentro de la misma organización no así - en Aurrerá, que su fuente de reclutamiento la basa en anun

cios en los periódicos, en desplegados en ciertos lugares donde se solicita al personal y en promociones con ese mismo personal. La recomendación de los mismos empleados casi nunca es tomada en consideración,

De lo anterior es importante señalar que, si bien las organizaciones privadas, cuentan con fuentes de reclutamiento más costosas, con técnicas de selección más depuradas y con excelentes centros de capacitación, es paradójico que en estas organizaciones exista una mayor rotación de personal que en organizaciones públicas. Después del análisis efectuado, podemos concluir que tal vez esta deficiencia que sufre Aurrerá, es debido a una mala administración de sueldos y salarios, y a las prestaciones que ésta proporciona a sus empleados.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA, FERNANDO; " Administración de Recursos Humanos " ; Editorial Trillas; México 1979.

CHRUDEN J., HERBERT Y SHERMAN, W. ARTHUR; " Administra---
ción de Personal " ; Compañía Editorial Continental, S.A.
de C.V. ; México 1982.

HAWK H., ROGER ; " Reclutamiento y Selección de Personal";
Editorial Técnica, S.A. ; México 1978.

TERRY R., GEORGE ; " Principios de Administración " ; - -
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. ; México 1976.

RIVERA SOLER, RICARDO ; " Estructura y Elaboración de prue
bas para selección de personal " ; Editorial Lumusa ; Méxi
co 1980.

SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL ; " Reclutamiento
de Seguridad e Higiene " .

CONASUPO ; " Revista Gaceta ", varios volúmenes

CONASUPO ; " Sistema ", varios volúmenes

REYES PONCE, AGUSTIN ; " Administración de Personal 1a. --
parte ; Editorial Limusa.