



318302

H
283

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

**Escuela de Contaduría y Administración
con estudios incorporados a la U.N.A.M.**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA
BUSQUEDA Y ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS
EN UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS**

Trabajo de tesis que presentan
**Mónica Irene Ayala González
Belinda Anabelle Ruiz Chousal**
con la finalidad de obtener el título de
Licenciado en Administración

Asesor Interno: L.A. Bibián Rodríguez Caballero

México, D.F.

Agosto 1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 Con Cariño

Que han estado conmigo
en todo momento comparti-
do mis errores y
aciertos, alentandome a
seguir adelante.

Con Cariño a mis Hermanos

A mis Asesores :

Por el apoyo y
ayuda incondicional
que recibimos, para
la realización de
esta tesis.

A Gerardo :

Gracias por toda la ayuda
que me otorgaste

Mónica

Con Amor A mis Padres.

Como muestra de agradecimiento,
ya que han sabido dirigirme por
el camino del trabajo, constancia
y honestidad.

A mis Hermanas:

Por el cariño que nos une
a pesar de ser distintas.

A Mis Asesores:

Enrique Santos Gaona,
Jorge Anguiano y
Bibían Rodríguez por
su apoyo y cooperación
en la realización esta tesis.

Belinda

INTRODUCCION

Hemos elegido como tema de investigación el estudio del Proceso de Reclutamiento, así como la búsqueda y atracción de candidatos idóneos en una Empresa Mediana de Servicios, estableciendo con ésta el tema problema el cuál lo definimos como:

El Proceso de Reclutamiento para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos en una Empresa Mediana de Servicios.

Esta investigación aporta un beneficio en la definición de los medios para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos tanto para la empresa como para la sociedad; para la solución del problema se toma en cuenta las características de los candidatos idóneos que ocuparán las vacantes y de los medios para la búsqueda y atracción del personal requerido, logrando así la optimización del desempeño empresarial de los elementos que constituye la Empresa Mediana de Servicios.

Nuestra investigación establece el planteamiento de tres hipótesis alternas mediante:

- a) Definición de las características de un puesto vacante.
- b) Medios de difusión para la búsqueda y atracción de personal.
- c) Características de los candidatos que ocuparán un puesto vacante.

En base a lo anterior se establecen las siguientes hipótesis:

ALTERNAS

Si la definición de las características de un puesto vacante influyen en el reclutamiento de los candidatos idóneos, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto, luego entonces a mayor definición de las características de un puesto vacante, mayor decremento en la deficiencia de la búsqueda y atracción de candidatos idóneos.

Si los medios de difusión para la búsqueda y atracción del personal requerido en un puesto vacante influyen en el Reclutamiento, por tanto la ausencia de medios de difusión para la búsqueda y atracción provoca el decremento de candidatos idoneos, luego entonces al organizar los medios de difusión y atracción de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante permite el incremento de candidatos idóneos y decrementa la búsqueda y atracción por la ausencia de dichos candidatos.

Si las características de los candidatos que ocuparán un puesto vacante influyen en el Reclutamiento, por lo tanto la búsqueda y atracción de los

candidatos idóneos, provoca la modificación de las características del perfil de un puesto vacante, luego entonces es necesario cumplir con los lineamientos establecidos mediante las características del perfil de un puesto vacante para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos decrementando con esto la modificación de las características del mismo.

Retomando lo anterior, la Hipótesis Central es:

Si la definición de las características de un puesto vacante y de los medios de difusión influyen en el Reclutamiento y en la eficiencia en el desarrollo de funciones, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos con la aplicación de medios, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo e incremento de candidatos idóneos, luego entonces a mayor definición de las características del puesto vacante y de los medios de difusión, mayores posibilidades para cumplir la eficiencia en el desarrollo de funciones así como los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante, incrementando la eficiencia en la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como la eficiencia en el desarrollo del puesto con unificación de las características del perfil del mismo.

De lo cual se desprende como Hipótesis Nula:

Si la definición de las características de un puesto vacante y de los medios de difusión influyen en el Reclutamiento y no en la eficiencia en el desarrollo de funciones, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos con la aplicación de medios, no provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo e incremento de candidatos idóneos, luego entonces a mayor definición de las características del puesto vacante y de los medios de difusión, no hay mayores posibilidades para cumplir la eficiencia en el desarrollo de funciones así como tampoco con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante, tampoco se incrementa la eficiencia en la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como tampoco hay eficiencia en el desarrollo del puesto con unificación de las características del perfil del mismo.

Así los objetivos planteados son:

GENERAL:

Describir el Proceso de Reclutamiento como determinante de las características del perfil del puesto vacante y los medios de Difusión-Reclutamiento implementado.

PARTICULAR:

Verificar la información que se dará a conocer a través de los medios de difusión para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos que integra los requerimientos del perfil del puesto vacante.

ESPECIFICO:

Establecer parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento del puesto vacante así como de los medios de Difusión-Reclutamiento implementados en una empresa mediana.

Nuestro objeto de estudio es el Proceso de reclutamiento para un puesto vacante (Conceptual Simple).

Los métodos implementados a seguir en nuestra investigación son: Inductivo, Análítico, Sintético, Analógico.

Para poder realizar esta investigación fué necesario hacer uso de técnicas de recopilación de datos tanto generales (análisis de contenido, cuestionarios, entrevistas, fichas de campo), como particulares (técnicas correspondientes al Proceso de Reclutamiento).

La investigación se llevó a cabo de Febrero a Agosto de 1995, en los siguientes lugares:

Biblioteca ULA, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM), Biblioteca Central (UNAM), Empresa Mediana X objeto de estudio, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Nacional Financiera.

Las delimitaciones teóricas que tuvimos fueron:

En el desarrollo de la investigación, se tomará en cuenta el análisis de puesto, descripción de puesto, perfil de puesto y se determinarán los Medios de Reclutamiento, así como las fuentes internas y externas concluyendo con la entrega de presolicitud.

En base al Proceso Administrativo, se dará a conocer su importancia, sus divisiones, y su relación con el Proceso de Reclutamiento dentro del área de Recursos Humanos así como la importancia del análisis de puesto.

Esta investigación está enfocada a una empresa mediana de servicio en la cuál se tomará como base la aplicación del Proceso Administrativo en cuanto al Proceso de Reclutamiento.

Así como las limitantes de esta investigación que se tuvieron en el desarrollo fueron:

- Escasez de información del Proceso de Reclutamiento

- Falta de cooperación de la muestra empresarial para el desarrollo de la investigación.

- Falta de tiempo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación

- Integración en el aspecto cuantitativo de los parámetros a establecer.

INDICE DE CONTENIDO

I. LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. Empresa.....	2
1.1.1. Recursos de la Empresa	4
1.1.2. Areas Funcionales de la Empresa	9
1.1.3. Clasificación de Empresa.....	13
1.2. Proceso Administrativo.....	16
1.2.1. Planeación	17
1.2.2. Ejecución.....	20
1.2.3. Control.....	21
1.3. Definición del Departamento de Recursos Humanos	23
1.3.1. Funciones.....	25
1.4. Importancia del Análisis de Puestos	27
1.5. Importancia del Perfil de Puesto	28

II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

2.1. Definición de Proceso de Reclutamiento	43
2.2. Proceso de Reclutamiento	45
2.3. Fuentes de Reclutamiento	51

2.4. Medios de Reclutamiento.....	57
2.5. Importancia del Reclutamiento.....	64

III. LA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO Y LA EFICIENCIA DE LOS CANDIDATOS

3.1. Definición de Empresa Mediana de Servicio	75
3.2. Características de Empresa Mediana	78
3.3. Ventajas y Desventajas de la Empresa Mediana.....	83
3.4. El Servicio	85
3.4.1. Clasificación del Servicio	88
3.5. El Negocio de Servicio y la Aseguradora.....	93

IV. CASO PRACTICO

4.1. Universo.....	113
4.2. Diseños de Investigación y Herramientas de Recopilación de Datos.....	113
4.3. Procedimiento de Investigación.....	116
4.4. Instrumento aplicado al Gerente de Selección	117
4.5. Instrumento aplicado a los Seleccionadores.....	125
4.6. Cuantificación de Resultados de los Seleccionadores	128

4.7 Información Adicional y Contrabalanceo de Información..... 135

4.8 Propuesta de la Investigación sobre el Caso Práctico..... 156

CONCLUSIONES GENERALES

RECOMENDACIONES

APENDICES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INDICE DE FIGURAS

DESARROLLO CAPITULAR

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

El objetivo de este Capítulo es proporcionar un panorama general sobre la importancia de un Proceso Administrativo y su contexto que es la Empresa, así establecemos la forma en que enriquece al Area de Recursos Humanos. En este Capítulo se estudian las funciones del Area mencionada así como la importancia del Análisis y Perfil de Puestos.

1.1. Empresa

La Empresa se define como "la unidad económico-social en la que el capital, trabajo y la dirección se coordinan para lograr la producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia Empresa actúa"⁽¹⁾.

A continuación daremos a conocer otras definiciones de Empresa en base a otros autores:

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos"⁽²⁾.

"La Empresa es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades" ⁽³⁾.

"Actividad en la cuál varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas" ⁽⁴⁾.

Retomando la definición de Empresa según Idalberto Chiavenato este la define como "la unidad económico - social en la que el capital, trabajo y la dirección se coordinan para lograr la producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia Empresa actúa" ⁽⁵⁾.

Es difícil señalar las características de la Empresa debido a que no presenta los mismos problemas ni las mismas características. Sin embargo a continuación en forma general mencionaremos algunas de estas:

- "A) Es una persona jurídica
- B) Ejerce una acción mercantil
- C) Es una unidad jurídica
- D) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida" ⁽⁶⁾

Estas características consideramos que se presentan en toda Empresa, más sin embargo existen otras que se vinculan en forma directa a la Administración, en este caso éstas reciben el nombre de Recursos, los cuáles mencionamos a continuación.

1.1.1. Recursos de la Empresa

Para el logro de los objetivos de una Empresa es necesario que sus recursos se interaccionen entre sí para lograr el funcionamiento de la misma.

Entendemos como Recursos "los medios que disponen las Empresas para funcionar y alcanzar sus objetivos" ⁽⁷⁾. Por tanto según Rodríguez Valencia ⁽⁸⁾, los recursos de una Empresa son:

- 1. Recursos Materiales**
- 2. Recursos Técnicos**
- 3. Recursos Financieros**
- 4. Recursos Humanos**

A continuación mencionaremos cada uno de ellos:

1. RECURSOS MATERIALES:

Son las cosas que se procesan y combinan para producir el servicio, la información o el producto final.

Los Recursos Materiales se clasifican en:

- **Bienes Materiales:** Aquellos bienes que integran la Empresa, como edificios, instalaciones, terrenos, etc.
- **Materias Primas:** Son los elementos que han de salir transformados en productos, por ejemplo madera, hierro, etc.

Dadas a conocer la definición y clasificación de los Recursos Materiales, a continuación hablaremos sobre otro de los Recursos de la Empresa, los **Recursos Técnicos**.

2. RECURSOS TECNICOS:

Son el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc, por medio de los cuáles se logran los objetivos de la Empresa.

Los Recursos Técnicos son:

- Sistemas de producción, Sistemas de ventas, Sistemas de finanzas, Sistemas administrativos, entre otros.

Cada uno de estos Sistemas deben estar coordinados con el Recurso Humano y viceversa, para determinar el funcionamiento y la estructura, así como delimitar los Recursos Financieros de la Empresa; estos los conoceremos a continuación.

3. RECURSOS FINANCIEROS:

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una Empresa.

Los Recursos Financieros se clasifican en:

- Recursos Financieros Propios: Son aquellas aportaciones de los socios (acciones), dinero en efectivo, y utilidades.

- Recursos Financieros Ajenos: Son los préstamos de acreedores y proveedores, los créditos bancarios o privados y la emisión de valores (bonos).

La efectividad tanto de la Administración como de los Recursos Financieros de una Empresa, dependen del desarrollo de las actividades llevadas a cabo por el Recurso Humano dentro de la misma. Este Recurso Humano se comenta a continuación.

4. RECURSOS HUMANOS:

Es quien utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos, así como quien opera el equipo.

Los Recursos Humanos se pueden clasificar como:

- Obreros: Calificados y no calificados según sus conocimientos antes de ingresar a su puesto.
- Empleados: Requieren mayor esfuerzo intelectual y de servicio

- Supervisores: Su función es la de vigilar el cumplimiento de los planes, órdenes e instrucciones señaladas.
- Técnicos: Son aquellas personas que con base de reglas o principios científicos realizan nuevos diseños de productos, y sistemas administrativos.
- Altos Ejecutivos: Es aquél en quien predomina la función administrativa.
- Directores o Administrativos: Sus funciones principales son:
Fijar objetivos, políticas, planes, entre otros.

Todos los Recursos tienen importancia para el logro de los objetivos de la Empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad, dependerá el desarrollo de las Áreas Funcionales y el éxito en la misma.



Figura 1.1 Recursos de una Empresa ⁽⁹⁾

1.1.2. Areas Funcionales de la Empresa

Ya establecidos los Recursos de una Empresa, es preciso conocer las Areas Funcionales en donde los primeros van a ser aplicados.

Se entiende como Areas Funcionales "Aquellas que se encuentran en relación directa con las funciones básicas que realiza la Empresa a fin de lograr sus objetivos" ⁽¹⁰⁾.

La efectividad de la Administración en una Empresa, no depende de una sola Area Funcional, sino de la coordinación tanto de cada una de las etapas del Proceso Administrativo (Planeación, Ejecución y Control) así como de las Areas Funcionales.

Para la presente investigación tomaremos como base las Areas Funcionales que menciona Münch Galindo⁽¹¹⁾, las cuáles son:

- A) Producción
- B) Mercadotecnia
- C) Finanzas
- D) Recursos Humanos

A continuación daremos a conocer cada una de ellas:

A) PRODUCCION:

Formula y desarrolla los métodos para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

- Ingeniería del producto
- Ingeniería de la planta
- Ingeniería industrial
- Planeación y control de la producción
- Abastecimientos
- Fabricación
- Control de calidad

A continuación daremos a conocer la finalidad y funciones del Area de Mercadotecnia, la cuál tiene estrecha relación con el Area de Producción anteriormente descrita.

B) MERCADOTECNIA:

Su finalidad es reunir factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma

tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- Investigación de mercados
- Planeación y desarrollo del producto
- Precio
- Distribución
- Administración de ventas
- Comunicación
- Estrategias de mercado

Mencionadas las Areas Funcionales tanto de Producción como de Mercadotecnia es importante conocer otra de ellas, el Area de Finanzas.

C) FINANZAS:

Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la Empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los Recursos Financieros.

Comprende las siguientes funciones:

- Financiamiento
- Contraloría

Otra de las Areas Funcionales es el Recurso Humano, que aunque guarda estrecha relación con las Areas anteriormente descritas, debe proporcionar el factor humano indispensable para alcanzar el objetivo de cada una de las Areas.

D) RECURSOS HUMANOS:

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la Empresa, a través de programas adecuados de Reclutamiento, de Selección, Capacitación y Desarrollo.

Sus funciones principales son:

- Servicios al personal
- Capacitación y desarrollo
- Reclutamiento y Selección

Dichas Areas Funcionales comprenden actividades, funciones y labores homogéneas dependiendo de la estructura o clasificación de la Empresa, para el adecuado desarrollo de la misma.

1.1.3 Clasificación de Empresa

Sobre los Recursos Humanos podemos considerar que estos tienen su punto de organización en la Empresa, en un lugar denominado Departamento de Recursos Humanos del cuál hablaremos en este mismo Capítulo, pero antes es necesario observar que tanto estos Recursos como Areas Funcionales son situacionales en cuanto a las características y tipología de Empresa; sobre esto último podemos considerar que las Empresas se clasifican de la siguiente forma:

Según Nacional Financiera ⁽¹²⁾, Empresa se clasifica como:

- A) Micro Empresa
- B) Pequeña Empresa
- C) Mediana Empresa
- D) Grande Empresa

La Clasificación que da Martha Patricia Quintero Ponce ⁽¹³⁾, es la siguiente:

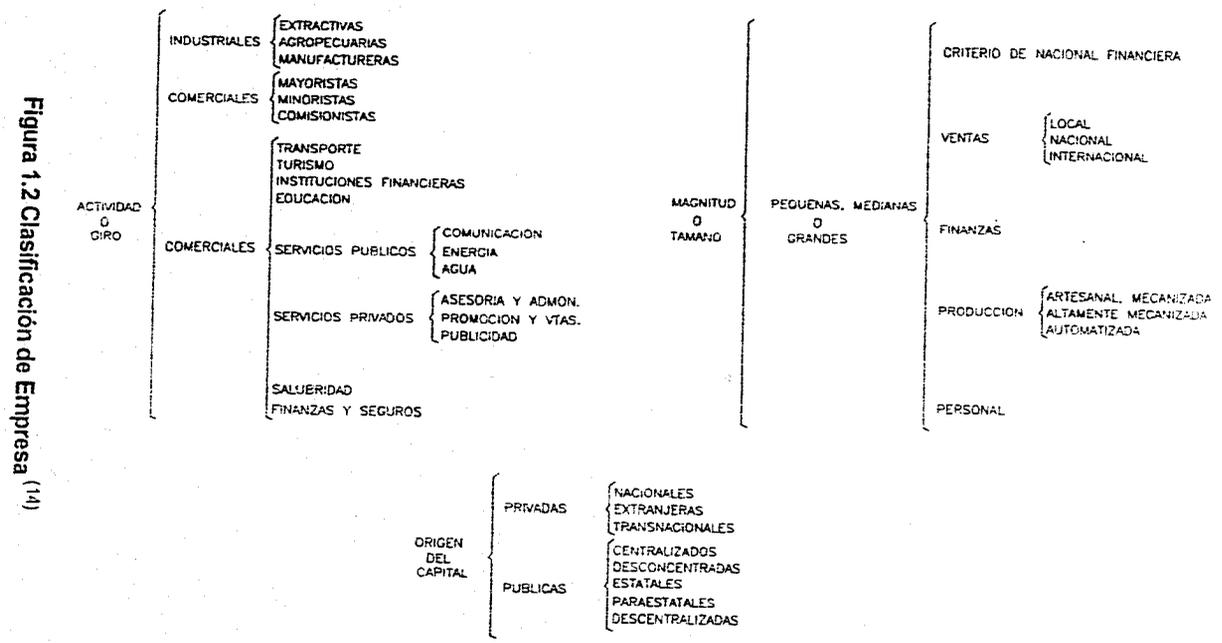


Figura 1.2 Clasificación de Empresa (14)

Clasificación que podemos retomar para indicar en el Capítulo III qué entendemos por Empresa Mediana de Servicio, esto es el criterio de actividad o giro y de magnitud o tamaño para poder establecer el desarrollo del Capítulo mencionado.

Ya que hemos mencionado la definición de Empresa, Características, Recursos, así como las áreas funcionales y tipos de empresa, es necesario que en forma conjunta interaccionen estos elementos entre sí, para lograr los objetivos de la Empresa, en lo cual será necesario aplicar la **Administración**, a esta la definimos como " **la actividad de un método que busca conseguir resultados objetivos y se estructura con filosofía y los valores de los directivos condicionándose con los factores ambientales internos y externos mediante la aplicación de un método**" ⁽¹⁵⁾, a éste método le damos el nombre de Proceso Administrativo, en base a lo anterior nos referimos al **Proceso Administrativo** como "fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en éste último caso" ⁽¹⁶⁾, el cuál explicamos a continuación.

1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Antes de hablar del Proceso Administrativo, es necesario que definamos que se entiende como Proceso, éste es: "El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad " (17).

Así, con el Proceso Administrativo como esencia de la Administración, es posible el análisis de los problemas encontrando alternativas de solución al mismo.

Existen varios autores que dan su propio Proceso Administrativo como se muestra a continuación:

<i>AUTOR</i>	<i>ETAPAS</i>
Henry Fayol	Previsión, Organización, Comando, Control.
George Terry	Planeación, Organización, Ejecución, Control.
A. Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
A. Fernández	Planeación, Implementación, Control.
W. Leonard	Planeación, Organización, Dirección.
F. Arias Galicia	Planeación, Ejecución, Control.

Figura 1.3 Proceso Administrativo según varios autores (18)

En base a la figura anterior, nos enfocaremos únicamente al Proceso Administrativo de Arias Galicia, ya que para él, este Proceso permite obtener los resultados que el Administrador desea en una empresa, esto es, optimizar su funcionamiento y alcanzar sus objetivos. Así, acorde a Fernando Arias Galicia ⁽¹⁹⁾, el Proceso Administrativo está constituido por tres etapas: Planeación, Ejecución y Control, que definiremos a continuación.

1.2.1. PLANEACION

La Planeación precede a las demás etapas del Proceso Administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse en el futuro. La Planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Partiendo de lo anterior Arias Galicia define Planeación como "El Estado ideal que se desea lograr y que se requiere estar recibiendo información sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino dentro de límites estrechos, de lo planeado" ⁽²⁰⁾.

A continuación mencionaremos los fundamentos básicos que muestran la importancia de la Planeación los cuales son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racionales de los recursos.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (Plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La etapa de Planeación se rige por una serie de principios cuya explicación es indispensable para lograr una Administración racional.

Por tanto para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los principios establecidos por Reyes Ponce⁽²¹⁾ que definiremos a continuación:

a) Principio de la Precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

b) Principio de la Flexibilidad.

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permiten afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

c) Principio de la Unidad.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, equilibrio e interrelación que debe existir entre ellos.

Principios que permiten organizar los objetivos de la Planeación esto es, llevar a cabo un Plan de trabajo pero, ¿qué es lo que se entiende como Plan?

En base a lo anterior cabe mencionar que Plan se define como "Diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos" ⁽²²⁾.

Así, la base de la Planeación es una actividad en donde se elabora un Plan que permite externar la importancia y los principios de la Planeación en cuanto a su necesidad de existencia y de aplicación adecuada, ya que de ellos depende la eficiencia en la Ejecución.

1.2.2. EJECUCION

Según Arias Galicia ⁽²³⁾, la segunda etapa del Proceso Administrativo la llama Ejecución, a diferencia de otros autores, que la consideran como Dirección. Arias Galicia no proporciona una definición sobre Ejecución, por ello retomamos ésta etapa en base a otros autores.

La Ejecución se define como "Etapa de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas" ⁽²⁴⁾.

Con el objeto de llevar a cabo una Ejecución eficiente, es necesario delegar y ejercer autoridad, establecer canales de comunicación para controlar sus resultados, supervisar el ejercicio de la autoridad; entendiéndose por

autoridad " La Facultad o Derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros" ⁽²⁵⁾. Esta facultad le permite al administrador llevar a cabo su actividad de mando, proyectada en la Ejecución de la tarea, en este sentido es importante destacar que sin autoridad no hay Ejecución y por lo tanto no existen los productos que muestran y cumplen los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, consideramos que la importancia de la Ejecución radica en: Poner en marcha los lineamientos elaborados en la Planeación para lograr la productividad reflejada en la calidad de los objetivos establecidos.

Aunque una empresa cuente con planes, con una estructura organizacional adecuada y con una Ejecución eficiente, no se podrá verificar cual es la situación real de la organización sino existe un control que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

1.2.3. CONTROL

El Control es la última etapa del Proceso Administrativo, según Arias Galicia ⁽²⁶⁾, aunque éste no proporciona comentarios acerca de ésta etapa, retomaremos opiniones de otros autores.

La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el Proceso de Planeación, ya que es difícil delimitar si se está Planeando o Controlando.

Segun Robert Buchele, Control lo define como " El Proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias" (27).

En base a lo anterior consideramos la importancia de la aplicación del Control para:

- Establecer medidas para corregir las actividades.
- Determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- Proporcionar información acerca de la situación de la Ejecución de los planes, sirviendo para reiniciar el Proceso de la Planeación.
- Reducir costos y ahorrar tiempo al evitar errores.

El Proceso Administrativo debe poner interés en los Recursos Humanos ya que depende del factor humano que se logren los objetivos de la empresa. Hay que recordar que a la empresa la dividimos en Recursos y Areas fundamentales en el funcionamiento; dentro de estas Areas observamos a los Recursos Humanos y a la función que estos tienen para la Empresa,

ahora bien es necesario destacar que en este sentido diferenciamos el Area de Recursos Humanos, los Recursos Humanos y por tanto el lugar físico en la empresa en donde se organiza y define el control de los mismos, a este lugar le damos el nombre de Departamento el cuál explicamos a continuación.

1.3. DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para establecer una definición de Departamento de Recursos Humanos es necesario ubicar el concepto de Recursos Humanos ya que, esto nos puede definir claramente las necesidades y funciones que tiene dicho Departamento en el contexto empresarial, las cuales se reflejan en el Departamento de una empresa; pudiendo contemplar así al factor humano como " Un grupo de trabajadores que forman parte activa en la empresa y organización " ⁽²⁸⁾; en la comprensión de este factor observamos que "la Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general " ⁽²⁹⁾.

Ahora bien, la Administración de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo aplicado al Recurso Humano nos lleva a definir lo que se considera como Departamento de Recursos Humanos, así observamos que es:

"El área dentro de la empresa que tiene varias divisiones y funciones: personal, prestaciones, relaciones laborales, evaluación y desempeño, la capacitación, el reclutamiento, etc., que tiene como objetivo el manejo óptimo del personal con que cuenta la empresa" ⁽³⁰⁾.

"Es el planteamiento, organización, dirección y control de la conservación, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa" ⁽³¹⁾.

Definiciones que nos permiten establecer el concepto de Departamento de Recursos Humanos, concepto que de acuerdo a la L.A. Bibián Rodríguez Caballero, se define como " El área dentro de la empresa que tiene varias divisiones y funciones: personal, prestaciones, relaciones laborales, evaluación y desempeño, capacitación, reclutamiento, etc., que tiene como objetivo el manejo óptimo del personal con que cuenta la empresa" ⁽³²⁾.

En este sentido las funciones del Departamento de Recursos Humanos serán definidas a continuación.

1.3.1. FUNCIONES

Las funciones que corresponden efectuar al Departamento de Recursos Humanos son para conseguir y conservar un factor humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa contribuyendo a un funcionamiento adecuado.

Según Lourdes Münch Galindo ⁽³³⁾, podemos destacar las siguientes funciones de dicho Departamento:

1. Servicios al personal

- Prestaciones
- Actividades culturales
- Actividades recreativas
- Remuneraciones y vacaciones
- Entre otras.

Su objetivo es satisfacer la necesidad de los trabajadores que laboran en la organización y trata de ayudarles en problemas

relacionados a su seguridad y bienestar personal, así como darles a conocer las prestaciones que se otorgan.

2. Capacitación y desarrollo

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

Su objetivo es lograr la satisfacción en el trabajo así como las oportunidades de progreso desarrollando su capacidad a fin de alcanzar las normas de rendimiento establecidas.

3. Reclutamiento y Selección.

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Promoción y ascensos
- Entre otros

Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por el candidato idóneo de acuerdo a la información que se obtiene en base

al análisis de puesto para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos.

Ya establecidas las funciones del Departamento de Recursos Humanos es necesario hacer mención sobre la importancia que tiene el Análisis de Puestos para conocer con detalle las funciones a realizar de un puesto vacante y lograr atraer un candidato idóneo que alcance el objetivo y el desarrollo del mismo.

1.4. IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

La técnica de Análisis de Puestos es una necesidad que nos sirve para ubicar en un puesto a la persona requerida.

Se entiende por Análisis "La separación de diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar cada una de ellas, así como la relación que existe entre las mismas" ⁽³⁴⁾.

Se define Puesto como "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal " ⁽³⁵⁾.

En base a la definición de Byars, menciona que el Análisis de Puestos es "El proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico. Se estudian el puesto y sus requisitos, en vez de la capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente" ⁽³⁶⁾.

En base a las definiciones de Análisis, Puesto y Análisis de Puestos, consideramos que la importancia de este último se fundamenta en los siguientes puntos:

- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

La técnica del Análisis de Puestos es de utilidad, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto, se elabora una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las

características para desempeñarlo; así como también hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene.

Una ventaja para la organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios para ocupar cada uno de ellos y así colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

1.5. IMPORTANCIA DEL PERFIL DE PUESTO

Es necesario destacar que Perfil de Puesto se define como "Una descripción situacional de características operativas (capacidad intelectual, personalidad, características físicas), así como de conocimientos funcionales (según puesto)".⁽³⁷⁾

Las partes que comprende el Perfil de Puesto según Fernando Arias Galicia⁽³⁸⁾ son:

a) Generales: Contiene los datos de identificación del puesto. Esto se refiere a los siguientes puntos principales:

1. Título del puesto.
2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forma para controlar el archivo correspondiente.
3. Ubicación: Se expresará el departamento, sección, etc. en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñen sus labores fuera de la oficina, se designará el lugar en que reportan, y dónde están sus supervisores, documentos, etc.
4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente, para precisar el tipo de trabajo que realiza.
5. Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
6. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores (escalafón por líneas).

7. Puestos que representan afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
8. Número de trabajadores que desempeñen el puesto, mas no el nombre de los mismos.
9. Nombre y firma del analista y supervisor inmediato.
10. Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

Una vez que hemos identificado los datos generales que requiere el Perfil de Puesto es necesario realizar la descripción genérica correspondiente.

b) Descripción Genérica:

Consiste en una explicación de conjuntos de actividades del Puesto considerado como un todo, suele conocerse con el nombre de Definición, Resumen o Finalidades Generales. Debe ser breve. Una descripción genérica sirve para obtener una descripción específica, y bastará explicar detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

c) Descripción Específica:

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafos separados, a ser posible con numeración

ordinal. Debe procurarse la separación de actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

En caso de que existiera un requerimiento especial o adicional necesario para cubrir el perfil de puesto, éste deberá también ser mencionado.

d) **Requerimientos:**

Consiste en hacer referencia a puntos de interés que no se hubiesen tratado en incisos anteriores como son:

- **Habilidad:** Se refiere a la escolaridad, cursos o idiomas adicionales, así como especificar si la experiencia es indispensable, o no requerida en el área o puesto vacante. Se debe hacer hincapié en la capacitación para definir el tiempo requerido a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

- **Responsabilidad:** Se mencionan dos tipos de responsabilidad:

a) **Directa:** Es aquella que tiene un Gerente General sobre las actividades de sus Gerentes departamentales.

b) Indirecta: Es la que tiene el mismo Gerente sobre las actividades de los subordinados de sus Gerentes.

- Condiciones de Trabajo: Se toma en cuenta el ambiente (iluminación, atmósfera, ventilación, etc), tipo (se clasifica de acuerdo a los rangos jerárquicos establecidos en la empresa) y los riesgos de trabajo (accidentes de trabajos, y enfermedades profesionales).

Una vez que hemos analizado la importancia que tiene realizar el Análisis y el Perfil de Puestos es necesario conocer la forma de buscar a los candidatos idóneos que cubrirán puestos vacantes dentro de la misma empresa, lo cuál ejemplificaremos en el Capítulo IV en la Empresa X objeto de estudio.

En este capítulo hemos hablado de lo que es el Proceso Administrativo, así como de las diferentes acepciones que se tiene de éste por diversos autores; mostramos el Proceso Administrativo conceptualizado por Arias Galicia destacando las etapas del mismo (Planeación, Ejecución y Control). Proceso que vinculamos con el Recurso Humano y el Departamento de Recursos Humanos, destacando las funciones del segundo, así como, mostramos la importancia del Análisis de Puesto y del Perfil de Puesto para el Departamento de Recursos Humanos; lo cuál nos permite cuestionarnos sobre el Proceso de Reclutamiento que se lleva a cabo en una empresa, cuestionamientos que trataremos de resolver en el siguiente Capítulo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín
Organización Contable y Administrativa de la Empresa.
Editorial Ecasa
México, 1993
p.p. 4
- 2.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 42
- 3.- Administración de Operaciones en los Servicios
Manual de Nafinsa
México, 1992
p.p. 23
- 4.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 42
- 5.- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín
Organización Contable y Administrativa de la Empresa.
Editorial Ecasa
México, 1993
p.p. 4
- 6.- CHIAVENATO, Idalberto
Iniciación a la Organización y Técnica Comercial
Editorial Mc. Graw Hill
México 1993
p.p. 3
- 7.- Idem
p.p. 12
- 8.- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín
Organización Contable y Administrativa de la Empresa.
Editorial Ecasa
México, 1993
p.p. 10 - 12
- 9.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 57

- 10.- Idem
p.p. 50
- 11.- Idem
p.p. 50 - 54
- 12.- Administración de Operaciones en los Servicios
Manual de Nafinsa
México, 1992
p.p. 6
- 13.- QUINTERO, Ponce Martha Patricia
Tesis: La intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas en la reorganización de Empresas medianas a nivel externo
Escuela Bancaria Comercial
México 1978
p.p. 9
- 14.- Idem
p.p. 9
- 15.- RODRIGUEZ; Caballero Blián
Tesis: La Empresa Familiar y los Recursos Humanos
Universidad Latinoamericana
México 1988
p.p. 10
- 16.- ARIAS, Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 20
- 17.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 29
- 18.- Idem
p.p. 35
- 19.- ARIAS, Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 20
- 20.- Idem

- 21.- REYES, Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Práctica
Primera Parte
Editorial Limusa
México 1980
p.p. 166
- 22.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 69
- 23.- ARIAS, Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 20
- 24.- REYES, Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Práctica
Segunda Parte
Editorial Limusa
México 1983
p.p. 305
- 25.- Idem
p.p. 316
- 26.- ARIAS, Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 20
- 27.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 172
- 28.- RODRIGUEZ; Caballero Biblán
Tesis: La Empresa Familiar y los Recursos Humanos
Universidad Latinoamericana
México 1988
p.p. 14
- 29.- Idem
p.p. 15
- 30.- RODRIGUEZ; Caballero Biblán
Apuntes séptimo semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Personal II
Agosto 1993

- 31.- HAM, Leychen Carmen Diana
Apuntes sexto semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Personal I
Enero 1993
- 32.- RODRIGUEZ; Caballero Bibián
Apuntes séptimo semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Personal II
Agosto 1993
- 33.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 53 - 54
- 34.- HAM, Leychen Carmen Diana
Apuntes sexto semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Personal I
Enero 1993
- 35.- Idem
- 36.- BYARS, L.W.M.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Interamericana
México 1983
p.p. 127
- 37.- ANGUIANO, Peña Jorge
Apuntes del séptimo semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Metodología de la Investigación
Agosto 1993
- 38.- TEYSON, Alfred Shaun
Administración de Personal
Editorial Trillas
México 1989
p.p. 231

CAPITULO II. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Tomando en cuenta el Análisis y Perfil de Puesto, con las características que mencionamos en el Capítulo anterior, es necesario llevar a cabo un Proceso de Reclutamiento, el cuál no es aplicado de igual forma en todas las empresas esto es, debe de tomarse en cuenta lo referente al giro de la empresa, su tamaño, así como la estructura de la misma para que de acuerdo con lo anterior se lleve a cabo un Proceso de Reclutamiento en base a las características de la empresa y así, satisfacer las necesidades y los objetivos de la misma.

2.1. DEFINICION DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Antes de profundizar sobre el Proceso de Reclutamiento, es necesario que retomemos la definición de Proceso, la cuál es "El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad"⁽³⁹⁾.

En relación al Reclutamiento se entiende como "La acción de buscar y atraer un grupo de personas de entre las cuáles se pueden seleccionar candidatos idóneos"⁽⁴⁰⁾

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa"⁽⁴¹⁾.

En base a las dos definiciones anteriores retomaremos la primera para efecto de nuestra investigación.

Por tanto, nos referimos al **Proceso de Reclutamiento** como "Los pasos que lleva a cabo un reclutador"⁽⁴²⁾.

Así, de acuerdo a la definición de Proceso de Reclutamiento entendemos como reclutador "Aquel que lleva a cabo el Reclutamiento"⁽⁴³⁾.

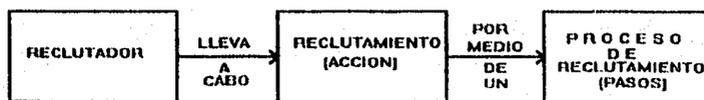


Figura 2.1. Esquema de Reclutamiento

En la figura anterior observamos gráficamente la diferencia que existe entre Reclutador, Reclutamiento y el Proceso de Reclutamiento, figura que nos permite situar en último término al Proceso de Reclutamiento como un medio que permite llevar a cabo la acción ejecutada por un reclutador; sobre el Proceso de Reclutamiento es necesario marcar que éste se aplica en diferentes pasos, los cuáles retomaremos en el siguiente subtema.

2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Una vez establecidas las definiciones tratadas en el punto anterior es necesario que hablemos sobre el Proceso de Reclutamiento.

Retomando la definición de William Werther, donde indica que el Proceso de Reclutamiento son "Los pasos que lleva a cabo un reclutador"⁽⁴⁴⁾, se establece que dicho Proceso da inicio con la elaboración de la Requisición de Personal (Fig. 2.2 pag. 46), la cuál es "Una solicitud que se hace al Departamento de Reclutamiento para incrementar el personal de un área determinada"⁽⁴⁵⁾.

Como se observa en la Figura 2.2, la Requisición de Personal sirve para notificar al Departamento de Reclutamiento que se necesitan empleados con ciertas características a partir de una fecha determinada en un área de la empresa.

Una vez elaborada la Requisición de Personal por medio del área solicitante, es necesario anexar el Análisis de Puesto (Fig. 2.3 pag 48), el cuál consiste en "El Proceso de obtener, por lo general mediante observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico. Se estudian el puesto y sus requisitos, en vez de capacidad y habilidades de la persona que lo ocupa actualmente"⁽⁴⁷⁾, así, como el Perfil de Puesto (Fig. 2.4 pag. 49), que recordaremos se define como "Una descripción situacional de características operativas (capacidad intelectual, personalidad, características físicas, características operativas), así como de conocimientos funcionales (según puesto)"⁽⁴⁸⁾. Estos elementos son indispensables para la identificación de una vacante, esto es, establecer las características del puesto y del sujeto que requiere el área solicitante.

En este sentido el reclutador establece los requerimientos del puesto entendiéndose como tal, "Las características intrínsecas del funcionamiento del candidato acorde a las necesidades del área solicitante"⁽⁴⁹⁾, para proceder a identificar donde y como buscar y atraer candidatos idóneos, lo cual nos lleva a definir las Fuentes y Medios de Reclutamiento que se acumulan como el conjunto de candidatos idóneos, los cuales desarrollaremos más adelante.

Ya que hemos descrito las características de los diferentes pasos que tiene el Proceso de Reclutamiento, es necesario proporcionar una idea global de la

1. PERFIL DEL PUESTO		
Nombre del puesto _____	Grado _____	
División _____ Depto. _____	Sección _____	
Reporta a _____	Empleados el puesto _____	
Personal a sus órdenes _____ Directo _____	Indirecto _____	
Ubicación _____	C _____	
2. ESPECIFICACIONES PARA EL PUESTO		
Nivel Escolar _____		
Edad _____ Experiencia _____		
Conocimientos especiales _____		
3. CARACTERISTICAS PERSONALES		
<input type="checkbox"/> Buena presentación	<input type="checkbox"/>	Facilidad de comprensión
<input type="checkbox"/> Habilidad manual	<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones humanas
<input type="checkbox"/> Facilidad de trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>	Dispuesto a viajar
<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/>	Tendencia analítica
<input type="checkbox"/> Exactitud en el detalle	<input type="checkbox"/>	Letra clara
<input type="checkbox"/> Facilidad de expresión	<input type="checkbox"/>	Don de mando
<input type="checkbox"/> Sin problemas de horario	<input type="checkbox"/>	Dinamismo
<input type="checkbox"/> Mentalidad teórico-práctica	<input type="checkbox"/>	Tenacidad
Otras Características : _____		
4. DESCRIPCION GENERAL		

5. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS		

6. OBJETIVOS DEL PUESTO		

7. ACTIVIDADES ESPECIALES		

8. RESPONSABILIDAD EN BIENES		
Maneja presupuesto anual estimado de \$ _____		
Se aplica en _____		
Maneja equipo por un monto estimado de \$ _____		
Descripción del mismo _____		
9. RELACIONES		
Internas _____		
Externas _____		
10 AUTORIZACIONES		
Elaborado por _____	Fecha: _____	Firma _____
Revisado por _____	Fecha: _____	Firma _____
Aprobado por _____	Fecha: _____	Firma _____
Titular del puesto _____	Fecha _____	

Figura 2.4. Perfil del Puesto ⁽⁵¹⁾

secuencia y relación que tienen dichos pasos como a continuación se muestra en la Figura 2.5.

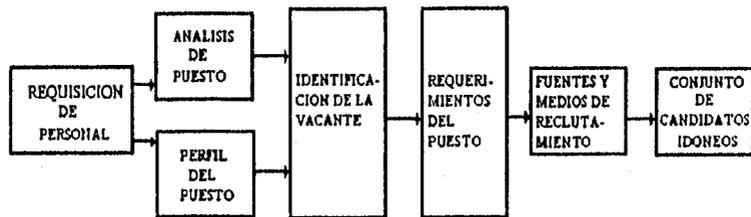


Figura 2.5. Proceso de Reclutamiento ⁽⁵²⁾

En la Figura 2.5 se observan los pasos para llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento, figura que nos permite situar las Fuentes y Medios de Reclutamiento mediante los cuales el reclutador busca y atrae a los candidatos idóneos para un puesto vacante.

2.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Como hemos mencionado en el punto anterior, una vez identificados los requerimientos del puesto vacante es necesario determinar la Fuente de Reclutamiento a aplicar para la búsqueda de candidatos idóneos.

Se entiende como Fuentes de Reclutamiento "Al lugar donde encontraremos al candidato" ⁽⁵³⁾.

La identificación de las Fuentes de Reclutamiento, constituye una de las maneras por las cuales se puede:

- Incrementar la proporción de candidatos idóneos.
- Disminuir el tiempo del Proceso de Reclutamiento

Por lo anterior es necesario que demos a conocer las Fuentes de Reclutamiento; sobre las mismas hay varias opciones, como son:

Según Byars ⁽⁵⁴⁾ las Fuentes de Reclutamiento se pueden clasificar en:

- A) Fuentes Internas: Propia empresa
- B) Fuentes Externas: Simples solicitantes, agencias de colocación, escuelas y universidades, entre otros.

Según Dale Yoder ⁽⁵⁵⁾, no hay clasificación de Fuentes de Reclutamiento, sólo menciona las siguientes opciones: listás de espera, sindicatos, escuelas y universidades, agencias de empleo y publicidad.

Para Gary Dessler ⁽⁵⁶⁾, las Fuentes de Reclutamiento son:

- Fuentes internas
- Publicidad
- Agencias de empleo
- Universidades
- Recomendaciones de candidatos

Para efectos de nuestra investigación retomaremos las Fuentes de Reclutamiento que establece Byars ⁽⁵⁷⁾, ya que son las que se apegan a nuestra investigación; estas se dan a conocer a continuación.

A) **Las fuentes internas** las constituyen los propios trabajadores para ocupar un puesto vacante, a ellos se les proporciona la primera oportunidad para lograrlo. Se toman en cuenta las promociones en el interior, las cuales tienen diversas ventajas, la empresa debe de tener conocimiento de las características de sus empleados, así como de las aptitudes de cada uno de ellos, las cuales pueden ser usadas como punto de partida para el Reclutamiento interno; los ascensos son aceptados en las empresas hasta se han establecido formalmente en contratos, negociaciones colectivas y con sindicatos.

Por lo anterior, la empresa sabe como operan sus empleados actuales, y los empleados conocen a la empresa y saben como opera, por tanto cuando se aplica el Reclutamiento interno disminuye la posibilidad de que el empleado se vuelva descontento con la empresa. Sin embargo puede resultar poco satisfactorio si no existen candidatos disponibles dentro de la organización que cubran las características necesarias para ocupar el puesto vacante.

Cuando el Reclutamiento es interno, se deben tomar precauciones para tener la seguridad de que las nuevas ideas y las innovaciones no queden descartadas por actitudes de los empleados.

B) **Las fuentes externas** se dan cuando por las condiciones o exigencias de un puesto vacante, no tenemos candidatos dentro de la empresa que puedan cubrir el perfil o requisitos del mismo. Son aquellas en las cuales se encuentran las personas a quienes no se les ha podido presentar una solicitud como, los simples solicitantes de empleo, las personas que buscan activamente empleo por conducto de una agencia de colocación, las personas que trabajan en otro lugar y no buscan empleo en forma activa, entre otros.

Una de las ventajas de las fuentes externas es que el grupo de candidatos es mayor que cuando el Reclutamiento está restringido a las fuentes internas; otra ventaja es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas a la empresa. La principal desventaja radica en atraer y entrar en contacto con las personas.

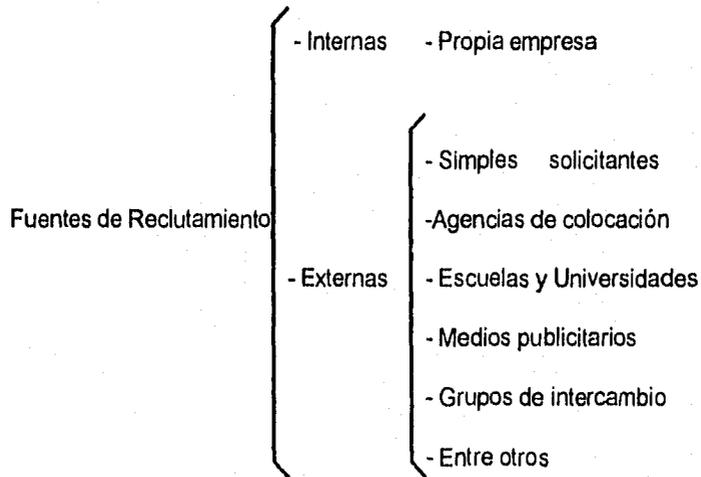


Figura 2.6. Fuentes de Reclutamiento

Según Dale Yoder ⁽⁵⁸⁾, afirma que los Reclutadores deben considerar varias alternativas al decidir sobre el grado hasta el cual dependerán las fuentes internas o externas, entre ellas se encuentran:

- A) Actitudes y Acciones de los empleados
- B) Nivel de especialización requerido por los candidatos de la propia empresa
- C) Experiencia de candidatos externos sobre la experiencia de empleados actuales
- D) Necesidad de originalidad e iniciativa
- E) Aceptación del principio de antigüedad, entre otros.

A continuación describiremos cada una de ellas:

A) ACTITUDES Y ACCIONES DE LOS EMPLEADOS

Esta alternativa es aplicada a los candidatos de la propia empresa, en base al Perfil requerido para cubrir un Puesto vacante.

B) NIVEL DE ESPECIALIZACION REQUERIDO POR LOS CANDIDATOS DE LA PROPIA EMPRESA

Un Puesto vacante puede ser ocupado por un empleado de la propia empresa, ya que cuenta con un nivel de especialización que ésta le ha proporcionado.

**C) EXPERIENCIA DE CANDIDATOS EXTERNOS SOBRE LA
EXPERIENCIA DE EMPLEADOS ACTUALES**

Los candidatos externos, sin experiencia en la empresa, no pueden conocer las actividades de ésta para poder participar eficientemente con los empleados actuales.

D) NECESIDAD DE ORIGINALIDAD E INICIATIVA

La empresa en base al Perfil del Puesto vacante debe determinar si un empleado actual tiene las cualidades de originalidad e iniciativa para ocuparlo; en caso contrario buscará a candidatos externos.

E) ACEPTACION DEL PRINCIPIO DE ANTIGÜEDAD

La empresa debe tomar en cuenta la antigüedad que tienen los empleados actualmente para ocupar un puesto vacante.

Una vez que hemos revisado las diferentes alternativas sobre las cuales pueden decidir los reclutadores, podemos sintetizarlas en la siguiente figura (Figura 2.7), que nos muestra las Fuentes de Reclutamiento sobre las cuales el reclutador tiene la posibilidad de satisfacer los Requerimientos del Puesto que se le ha solicitado.

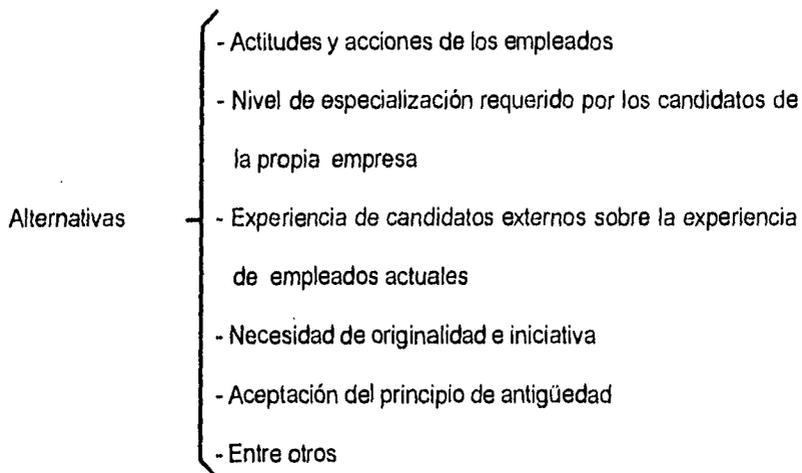


Figura 2.7 Alternativas

Dadas a conocer las Fuentes Internas y Externas es necesario determinar los Medios de Reclutamiento para la atracción de candidatos idóneos.

2.4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los Medios de Reclutamiento se utilizan para dar a conocer un Puesto vacante y son de utilidad por su potencialidad de difusión llegando la información a distintos estratos tanto sociales como educativos.

Se entiende como Medios de Reclutamiento "La forma de atraer al candidato hacia la empresa" ⁽⁵⁹⁾.

Los principales Medios de Reclutamiento según varios autores como Dale Yoder⁽⁶⁰⁾, Jaime Grados⁽⁶¹⁾, Edwin Flippo⁽⁶²⁾ e Idalberto Chiavenato⁽⁶³⁾ los damos a conocer a continuación:

- A) Prensa
- B) Radio y televisión
- C) Boletines
- D) Avisos
- E) Grupos de Intercambio
- F) Agencias de Empleo
- G) Sindicatos
- H) Escuelas y Universidades
- I) Aspirantes Casuales
- J) Archivo de solicitudes muertas

A continuación describiremos cada una de ellas:

A) PRENSA:

Este es el Medio más utilizado en Reclutamiento. Emplean básicamente anuncios en primera plana en el caso de personal ejecutivo que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están

buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser económicos. La prensa, representa la seguridad de que la información emitida llegará con rapidez y veracidad.

Los anuncios en prensa pueden ser de dos formas: anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero de ellos los requisitos son específicos e inflexibles; mientras que en el anuncio abierto se incluyen requisitos flexibles tal como **con o sin experiencia en el ramo.**

B) RADIO Y TELEVISION:

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. El costo varía según la cobertura de la región en el caso del radio, y en el caso de la televisión depende de los horarios, minutos y canal en el que se transmita la información.

C) BOLETINES:

Este Medio se utiliza cuando se quieren buscar candidatos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, entre otros, enviándolos a domicilios cercanos.

D) AVISOS:

Por medio de estos se pretende hacer un Reclutamiento selectivo, va de acuerdo al segmento de publicación, principalmente cuando requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

A través de estos avisos el candidato es posible que se autoreclute, es decir, si él ve que cumple con los requisitos, se presenta, de lo contrario no; esto es posible ya que se proporciona información referente a la compañía, al empleo, y especificaciones requeridas para el mismo.

E) GRUPOS DE INTERCAMBIO:

Se constituyen a través de los encargados de Reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.

Esto presenta la ventaja de conseguir candidatos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras empresas para resolver los problemas de Reclutamiento que tenían en un momento determinado.

F) AGENCIAS DE EMPLEO:

Otro Medio de Reclutamiento son las agencias de empleo donde las empresas relegan responsabilidades para la búsqueda de candidatos. Los objetivos del uso de estas agencias son el facilitar a la empresa candidatos idóneos, centralizando la información y obteniendo beneficios de la competencia especializada en su Reclutamiento preliminar, sin mantener un grupo para dicho propósito en cada empresa.

Existen agencias de empleo tanto públicas como privadas. Las públicas remiten trabajadores a toda clase de ocupaciones, sus actividades no están limitadas a ayudar a las personas semiespecializadas, no especializadas, y a los desempleados; por el contrario, colocan tanto a técnicos especializados como a profesionales. Las privadas también buscan candidatos, sin embargo parece que proveen mayor proporción de trabajo en comparación con las otras además de que pueden especializarse en ciertas profesiones.

G) SINDICATOS:

En las relaciones de cláusula de admisión exclusiva, todos los contratados deben ser miembros del sindicato y los patrones a menudo solicitan a los sindicatos el suministro de candidatos.

Representa una fuente para cubrir una vacante a corto plazo; deben presentar dos o más candidatos para poder seleccionar entre ellos, si no llenaran los requisitos, el sindicato debe presentar otro candidato, pero con la condición de sindicalizarlo.

H) ESCUELAS Y UNIVERSIDADES:

Este Medio es un sistema de propaganda institucional para intensificar la presentación de candidatos; desarrollan programas con un alto volumen de material de comunicación para informar a los estudiantes sobre las posibilidades que les brinda la empresa para satisfacer sus distintas necesidades, en base al cargo, al grado de responsabilidad y posibilidades de progreso.

I) ASPIRANTES CASUALES:

Son candidatos con aspiraciones manifestadas en forma espontánea, presentan solicitudes en forma escrita para tratar de cumplir con el perfil de un puesto vacante. Ocurre cuando un candidato se presenta a la empresa por la cercanía que tiene a la misma, por medio de otras personas que la conocen o que han oído hablar de ella, entre otros, con la finalidad de ocupar un puesto vacante.

J) ARCHIVO DE SOLICITUDES MUERTAS:

Este Medio de Reclutamiento es usado por las empresas, apoyándose en estos archivos para buscar candidatos idóneos para Puestos vacantes. Estos registros listan los candidatos que han visitado la oficina de Reclutamiento, otros han hecho solicitudes por correo o teléfono y han llenado formas de solicitud. Los archivos antiguos son insatisfactorios, por ello las empresas deben actualizarlos; no existe una regla general para determinar los intervalos para devengarlos, depende de la misma empresa o de la escasez de Puestos vacantes para no considerarlos obsoletos rápidamente.

Mencionados los Medios de Reclutamiento es necesario que el reclutador identifique cuales son los adecuados para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos en base a los requerimientos del puesto vacante.

En este sentido dicha identificación se realiza bajo una evaluación situacional de las características que presenta la empresa en cuanto a la dinámica del funcionamiento y requerimientos, en tal medida el Reclutador establece un diagnóstico que le permite tomar en cuenta las necesidades, satisfactor de esas necesidades (Recursos Humanos) y los medios reales e ideales de que dispone; por lo tanto la tarea de análisis del reclutador es aquella que va a fundamentar cuales son los Medios adecuados para la búsqueda y atracción de candidatos.

Cualquiera que haya sido la elección de los Medios y Fuentes de Reclutamiento para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, el Proceso de Reclutamiento concluye cuando "Estos candidatos manifiestan a la empresa sus aspiraciones por cumplir con el Perfil del Puesto vacante y su disponibilidad y deseo de participar en el Proceso de Selección" ⁽⁶⁴⁾.

De esto se desprende que el Proceso de Reclutamiento contribuye a proporcionar aquellos Recursos Humanos necesarios para la empresa que le permitan su funcionamiento, pero, ¿en esto radica solamente su importancia?

2.5. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO

Es necesario considerar que el Proceso de Reclutamiento se presenta en un contexto empresarial, contexto que permite establecer las diferentes funciones de este Proceso, las cuales están encaminadas a satisfacer las necesidades intrínsecas de la empresa, éstas necesidades son el reflejo del funcionamiento que se presenta en la empresa, así como de los ajustes que requiere para obtener sus objetivos.

En este sentido, el Proceso de Reclutamiento cumple dos facetas como son:

- A) Satisfacer las necesidades en cuanto a Recursos Humanos que presenta la empresa en una situación actual de funcionamiento.

- B) Proporcionar los Recursos Humanos necesarios para poder satisfacer las necesidades a futuro en cuanto a los requerimientos de la dinámica empresarial que tiene por fundamento la Planeación Estratégica de la misma.

En cualquiera de las dos fases observamos que el Proceso de Reclutamiento permite a la empresa obtener al Recurso Humano para su funcionamiento como hemos enfatizado en el Capítulo I; éste es el único recurso que guarda características independientes a la empresa pero, características que tienden a ser compatibles con la misma.

Si es que la empresa trata de obtener sus objetivos, este recurso a corto y a largo plazo puede ser una fuente de ingresos y/o pérdidas económicas para la empresa si es que no se ha llevado a cabo el Proceso de Reclutamiento necesario, pérdidas que pueden en un momento dado reflejarse en las funciones, objetivos, políticas, misión, de la empresa, ya que el Recurso Humano es el único que puede realizar las actividades necesarias y suficientes para alcanzar dichos elementos de la empresa.

Así, observamos que los objetivos del Proceso de Reclutamiento reflejan la importancia que éste tiene para la empresa, ahora bien, de acuerdo con Gómez J. Aquino⁽⁶⁵⁾, estos objetivos son:

- Promover y abastecer a la empresa de Recursos Humanos que sirvan como candidatos para cubrir puestos vacantes.
- Cubrir a tiempo las vacantes que se produzcan y ver las necesidades que se originan, para disponer con oportunidad las acciones a realizar y así evitar improvisaciones.
- Buscar al personal calificado para cada puesto.

Para lograr los objetivos mencionados, el Departamento de Reclutamiento según Gómez J. Aquino⁽⁶⁶⁾ debe basarse en:

- Perfil y Análisis de Puesto
- De acuerdo con el Puesto y con el Perfil del candidato que se solicite, adoptar el Proceso de Reclutamiento.

Lo anterior nos permite enfatizar como cada una de las áreas de la empresa requiere del Proceso de Reclutamiento, proceso que se contextualiza en el Departamento de Reclutamiento en base al Análisis y Perfil de puestos que existen en ese momento. Así, este Departamento se encarga de buscar y atraer candidatos idóneos para Puestos vacantes y satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a la funcionalidad de los mismos. Por lo tanto, el Proceso de Reclutamiento integra los Recursos Humanos y proporciona a la empresa candidatos para que por medio de éstos pueda lograr sus objetivos.

Ahora bien, en este Capítulo hemos hablado del Proceso de Reclutamiento, Fuentes y Medios de Reclutamiento, así como alternativas que tiene el reclutador para decidir sobre el grado hasta el cual dependerán las Fuentes Internas o Externas, mencionando por último la importancia del Proceso de Reclutamiento, aspectos que hemos retomado para destacar la necesidad que tiene la empresa de este proceso, por tanto una vez que lo hemos esclarecido, es necesario conocer lo que es una empresa, así como los Recursos con los que cuenta, las áreas funcionales de ésta y la diferente clasificación de empresa que existe, y los recursos con los que cuenta para desarrollar su funcionamiento.

Estos elementos los desarrollaremos en el siguiente capítulo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

39. MÚNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México 1982
p.p. 29
40. BYARS, L.W.M.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Interamericana
México 1983
p.p. 126
41. CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc Graw Hill
México 1988
p.p. 173
42. WERTHER, William B.
Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial Mc Graw Hill
México 1993
p.p. 36
43. Idem
44. Idem
45. GOMEZ, J. Aquino
Recursos Humanos
Editorial Ecasa
México 1992
p.p. 74
46. GAMA, Elva
Bases para el Análisis de Puesto
Manual Moderno
México 1992
p.p. 220
47. BYARS, L. W. M.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Interamericana
México 1983
p.p. 127
48. ANGUIANO, Peña Jorge
Apuntes del séptimo semestre de Administración
Universidad Latinoamericana
Metodología de la Investigación
Agosto 1993

49. Idem
50. **DESSLER, Gary**
Administración de Personal
Prentice Hall
México, 1991
p.p. 117 - 119
51. **GAMA, Elva**
Bases para el análisis de puesto
Manual Modemo
México 1992
p.p. 229 - 231
52. **WERTHER, William B.**
Administración de Personal y Recursos Humanos
Mc. Graw Hill
México, 1993
p.p. 90
53. **GOMEZ, J. Aquino**
Recursos Humanos
Editorial Ecasa
México 1992
p.p. 78
54. **BYARS, L. W. M.**
Administración de Recursos Humanos
Editorial Interamericana
México 1983
p.p. 130 - 131
55. **YODER, Dale**
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Editorial Cecsa
México 1979
p.p. 288 - 289
56. **DESSLER, Gary**
Administración de Personal
Editorial Prentice Hall
México 1991
p.p. 139 - 140
57. **BYARS, L. W. M.**
Administración de Recursos Humanos
Editorial Interamericana
México 1983
p.p. 130 - 131
58. **YODER, Dale**
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Editorial Cecsa
México 1979
p.p. 289

59. GOMEZ, J. Aquino
Recursos Humanos
Editorial Ecasa
México 1992
p.p. 78
60. YODER, Dale
Manejo de Personal y Relaciones Industriales
Editorial Cccsa
México 1979
p.p. 300 - 301
61. GRADOS, Jaime
Inducción, Reclutamiento y Selección
Editorial Manual Modemo
México 1979
p.p. 168 - 169
62. FLIPPO, Edwin
Principios de Administración de Personal
Editorial Mc Graw Hill
México 1978
p.p. 112 - 115
63. CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc Graw Hill
México 1988
p.p. 190 - 193
64. PUCHOL, Moreno Luis
Dirección de Personal y Función de Empleo
Editorial Ciencia
México 1986
p.p. 66
65. GOMEZ, J. Aquino
Recursos Humanos
Editorial Ecasa
México 1992
p.p. 76
66. Idem

CAPITULO III. LA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIO Y LA EFICIENCIA DE LOS CANDIDATOS.

Como manifestamos en el Capítulo I, los criterios para clasificar a las empresas son de diversa índole, en éste caso para hablar de la Empresa Mediana de Servicio, es necesario retomar dos de esos criterios como son: la Actividad o Giro y la magnitud o tamaño. En este Capítulo hablaremos de la Empresa Mediana de Servicio, ahora bien, sobre éste último es necesario subrayar la carencia de información sobre el tema. Hecho que resulta interesante en la medida en que, en México se ha planteado por lo menos a nivel informativo el auge que ha tenido este tipo de empresas por lo que, nos enfrentamos a una situación en donde lo planteado no necesariamente corresponde a la conceptualización que se tiene sobre un fenómeno, en este caso la Empresa Mediana de Servicio.

3.1. Definición de Empresa Mediana de Servicio

Si recordamos a la Empresa Mediana, la ubicamos en el criterio de Magnitud o Tamaño, en este sentido encontramos una diferencia con el criterio de la Actividad o Giro, ahora bien, si ubicamos así el problema podemos observar que:

En base a la Actividad o Giro existen diferentes tipos de empresa como son:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

Servicio: Son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Este último tipo es el que nos interesa desarrollar, ya que el sentido de la investigación nos lleva a observar el Proceso de Reclutamiento en estas empresas, por el momento es necesario tomar en cuenta el segundo criterio que plantean tanto Münch Galindo⁽⁶⁷⁾ como José Mendez⁽⁶⁸⁾; de lo cual nos dicen que:

De acuerdo con la Magnitud o Tamaño de la empresa, se establece que puede ser Pequeña, Mediana o Grande. Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son:

En base a la Actividad o Giro existen diferentes tipos de empresa como son:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

Servicio: Son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Este último tipo es el que nos interesa desarrollar, ya que el sentido de la investigación nos lleva a observar el Proceso de Reclutamiento en estas empresas, por el momento es necesario tomar en cuenta el segundo criterio que plantean tanto Münch Galindo⁽⁶⁷⁾ como José Mendez⁽⁶⁸⁾, de lo cual nos dicen que:

De acuerdo con la Magnitud o Tamaño de la empresa, se establece que puede ser Pequeña, Mediana o Grande. Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son:

Producción, el cual explica la forma de producir, esta puede ser rudimentaria y artesanal, hasta tecnificada; el criterio de ventas toma como base el mercado local, nacional e internacional, criterio de Personal es aquel que nos va a indicar el número de trabajadores así como sus características y actividades dentro de la empresa.

Este último nos permite vincular al Giro y Tamaño de la empresa con las características del Personal, características que denotan una actividad, que éste realiza dentro de la empresa para cubrir sus objetivos.

Estas actividades nos llevan a establecer a la **Empresa Mediana como "Aquella unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y dirección se coordinan para lograr la producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa"** ⁽⁶⁹⁾, como vemos esto corresponde a nuestra definición general de empresa, la cual se aplica a la Empresa Mediana de Servicio, esto último nos remite al Servicio tema de esta investigación, en cuanto al Proceso de Reclutamiento, ahora bien, las características de la Empresa Mediana de Servicio las desarrollamos en el punto 3.4., antes es necesario, hablar sobre las características de la Empresa Mediana para tener mayor comprensión sobre la de Servicio.

3.2. Características de Empresa Mediana.

Establecido así el problema es necesario considerar algunas características que menciona José Silvestre ⁽⁷⁰⁾ sobre Empresas Medianas como son:

- Una Empresa Mediana se constituye de 101 a 250 personas, sus ventas ascienden a 2 millones de Nuevos Pesos al año.
- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Utilizan maquinaria y equipo, aunque se basan en el trabajo.
- Dominan y abastecen un mercado amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento la Empresa Mediana y aspira a ser Grande.
- Obtienen ventajas fiscales por parte del estado, que algunas veces las considera causantes menores de sus ventas y utilidades.

En estas características detectamos la presencia de una forma de organización administrativa en donde, la participación de la organización familiar juega un papel importante, hecho que resulta interesante en la medida que plantea condiciones y cuestionamientos sobre el Proceso de Reclutamiento que se lleve a cabo en estas empresas.

Por otro lado, es necesario observar que en base al estudio sobre Empresa Mediana realizado por Nacional Financiera ⁽⁷¹⁾, se destacan las siguientes características sobre ésta:

Ubicación, Proporción de establecimientos, Aspectos del mercado, Factores que determinan la elección de proveedores (servicio - oportunidad en la entrega), Dueños y administración, Rotación y Capacitación.

- Con respecto a la ubicación de la Empresa Mediana, las principales razones para elegir su instalación son: el acceso a los clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar (Figura 3.1).

Razones de Ubicación	Tamaño de la empresa
	Mediana
Acceso a clientes	33.4
Por instalaciones	47.0
Por los servicios de la zona	37.1
Disponibilidad de mano de obra	12.4
Características de la materia prima	11.1
No encontró otra	0.3
Otros	3.9

Figura 3.1. Ubicación de las Empresas Medianas ⁽⁷²⁾

- La proporción de los establecimientos cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros familiares. Se observa que la mitad de las empresas Medianas, están organizadas en sociedad sin miembros familiares (Figura 3.2)

Tipo de Organización	Tamaño de la empresa
	Mediana
Propietario único	8.2
Sociedad con miembros familiares	32.7
Sociedad sin miembros familiares	51.4
Asociación Civil	4.9
Otros	2.8

Figura 3.2. Formas de Organización de la Mediana empresa ⁽⁷³⁾

- En el aspecto de mercado, destinan su producción o servicio a otra clientela y no al consumidor final (Figura 3.3)

Principales Clientes	Tamaño de la empresa
	Mediana
Consumidor Final	35.2
Mayoristas	30.6
Minoristas	11.6
Empresas para exportación	15.0
Detallistas	11.5
Otros	48.7

Figura 3.3. Aspecto de Mercado ⁽⁷⁴⁾

- Por lo que se refiere a los factores que determinan la elección de proveedores, destacan el precio en la calidad del producto, así como el servicio y oportunidad de la entrega.

El 74.8% de la Mediana empresa efectúan sus ventas a crédito, a un plazo medio para la recuperación de éste en 46 días (Figura 3.4).

Otorgamiento de Crédito	Tamaño de la empresa
	Mediana
Si	74.8
No	25.2

Figura 3.4. Empresas que otorgan crédito a sus clientes ⁽⁷⁵⁾

- Cerca del 42% son administradas por sus propios dueños, el resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo. El 99.3% llevan a cabo registros contables (Figura 3.5.).

Llevan registros contables	Tamaño de la empresa
	Mediana
Si	99.3
No	0.7

Figura 3.5. Registros Contables ⁽⁷⁶⁾

- La Empresa Mediana suele tener como característica importante en su personal una alta rotación y ausentismo.
- El 72% recibe capacitación la cuál ha sido proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones (Figura 3.6.).

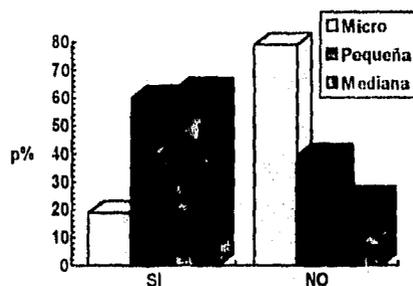


Figura 3.6. Capacitación ⁽⁷⁷⁾

Estas Características de la Empresa Mediana, nos plantean que podemos considerar como significativos dos hechos como son: que el 48.7% brinda servicio a otra clientela y que el 72% recibe capacitación en cuanto a un elemento preventivo contra la rotación y ausentismo; esto nos lleva a observar que el personal y/o el Reclutamiento de Personal juegan un papel importante en cuanto a dos aspectos como son:

- A) Funcionales
- B) Situacionales

Sobre el primero podemos caracterizar al tipo de Administración, aplicación de la Administración, y optimización de su función. Sobre el segundo podemos considerar la serie de condiciones tanto internas a la empresa como externas a la misma, en especial en cuanto a su competitividad en el mercado.

Sobre estos dos aspectos podríamos decir que en términos generales existen Ventajas y Desventajas de éste tipo de empresa que a continuación mencionamos.

3.3. Ventajas y Desventajas de la Empresa Mediana.

De acuerdo a las Características mencionadas damos a conocer las Ventajas y Desventajas de la Empresa Mediana según Silvestre Méndez ⁽⁷⁸⁾.

VENTAJAS:

- Cuenta con una organización, lo cual les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones de mercado y de la creciente población.
- Permite ampliar o disminuir su tamaño, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.

- Tiene posibilidad de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa Grande.
- Absorbe una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuenta con una administración, aunque influenciada por la opinión personal de los dueños del negocio.

DESVENTAJAS:

- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas, por lo cual mantienen en el margen de operación y con posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado debido a que no pueden pagar altos salarios.
- La calidad de producción depende de los controles, los cuales son mínimos o no existen.

- No . pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando la hacen enfrentan el problema de la fuga de su personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas, son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas que enfrentan en forma cotidiana las empresas Medianas son: Ventas, Competencia, Servicio, Indiferencia frente a las quejas, Precios altos o productos de mala calidad, Ubicación, Pago de impuestos, Financiamientos, entre otros.

Ahora bien, hemos observado las características de la Empresa Mediana, pero hasta el momento no hemos planteado lo que consideramos como Servicio por lo que ahora definiremos al Servicio, así como a la Empresa Mediana de Servicio.

3.4. El Servicio

El hablar del Servicio nos permite ubicar la importancia del Reclutamiento, ya que este es el primer momento en donde podemos establecer ciertas características sobre el Recurso Humano idóneo para cumplir con los requerimientos de la empresa; en este sentido si partimos de las

características ya enunciadas de la Empresa Mediana, es necesario que profundizemos en el concepto del Servicio, concepto que por otro lado tiene diferentes acepciones, entre ellas podemos destacar dos como son: el Servicio en si, que refiere al bien intangible el cual se ofrece a un usuario de una empresa y por otro lado a la acepción en donde el servicio se presenta como una cualidad inherente al producto que se ofrece por parte de la empresa.

Desde estas acepciones es necesario que al hablar de Servicio ubiquemos diferentes definiciones sobre el mismo como son:

"Es la disposición oportuna, afable y positiva, para realizar toda acción encaminada a la solución de un problema o satisfacción de una necesidad de nuestros clientes"⁽⁷⁹⁾.

"Es la satisfacción plena de las expectativas del cliente en materia de servicios así como de una disposición constante para idear y poner en práctica nuevas medidas que tiendan a asegurar la satisfacción del cliente"⁽⁸⁰⁾.

"Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad"⁽⁸¹⁾.

Pedro Larrea⁽⁸²⁾, da a conocer distintos enfoques a cerca del servicio como son:

Servicio como bien económico: Es la respuesta dada por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.

Servicio como prestación: Es la prestación que constituye la razón de la solución que satisface la necesidad del cliente.

Servicio post-venta: Es la provisión de las prestaciones en reparaciones, mantenimiento y atención a las reclamaciones de los clientes.

Las definiciones planteadas nos permiten considerar que el **Servicio dentro de la Empresa Mediana lo vamos a definir como "La satisfacción plena de las expectativas del cliente en materia de Servicio, así como una disposición constante para idear y poner en práctica nuevas medidas que tiendan a asegurar la satisfacción del cliente"**⁽⁸³⁾, definición que se apega al tipo de Empresa Mediana de Servicio que trabajaremos en el Caso Práctico; así podemos indicar que la Empresa Mediana de Servicio implica una unidad económico-social con fines de lucro que tiende a satisfacer las necesidades de un cliente mediante un bien en donde se presentan requerimientos del personal adicionales (actitudes), que permiten cubrir las

necesidades del mismo. Esto nos lleva a esclarecer cuantos tipos de Servicio llega a tener una Empresa Mediana y como estos determinan la clasificación de la empresa.

3.4.1. Clasificación del Servicio.

Segun Pedro Larrea ⁽⁸⁴⁾, indica que existen varios tipos de Servicios, entre ellos menciona:

- Públicos y Privados
- Mercantiles y no Mercantiles
- Susceptibles de venta
- Intermedios y finales
- Destinados a empresas y a economía doméstica

Browning y Singelmen ⁽⁸⁵⁾ señalan otro tipo de clasificación del Servicio, éste se basa en las características del consumo:

- De producción (prestados para el Proceso Productivo de empresas productoras de bienes y servicios).
- De distribución (venta, almacenaje, transporte, etc)
- Sociales (educación, sanidad, policia, etc)
- Personales

Según R. Kent ⁽⁸⁶⁾, ha establecido otra clasificación en base al desarrollo económico, menciona:

- Personales no calificados (servicio doméstico)
- Personal calificados (comercio)
- Industriales (la banca)
- De consumo masivo
- Empresariales de alta tecnología (Informática)

Otra clasificación establecida por Leonard Berry y C.H. Lovelock⁽⁸⁷⁾, hacen referencia a los bienes tangibles e intangibles de los Servicios, a su vez distinguen entre los Servicios que se prestan en beneficio de los propios consumidores (por ej. transporte, peluquería, entre otros) y los que se prestan en beneficio de las posesiones de los usuarios (por ej. el servicio postal, jardinería, taller mecánico, entre otros).

En base a lo anterior elaboran un cuadro donde especifican esta clasificación, la cual damos a conocer en la Figura 3.7.

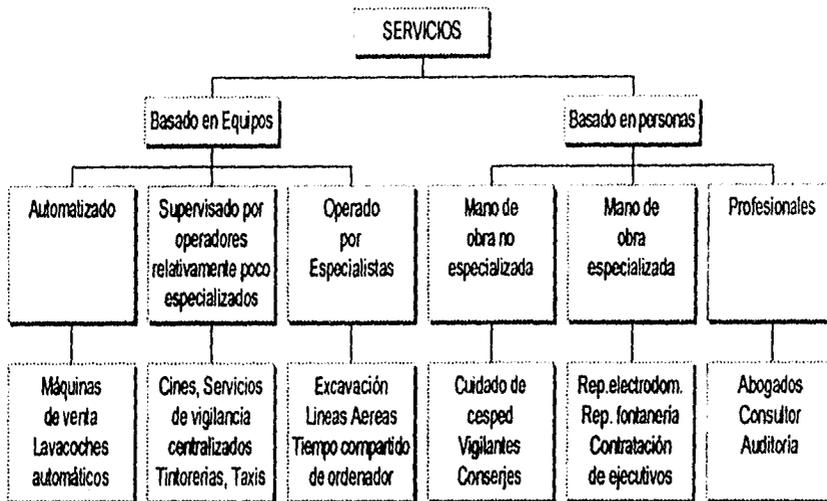


Figura 3.7. Clasificación de Servicio ⁽⁸⁸⁾

Acorde a la clasificación planteada, podemos observar que por la naturaleza del acto de servicio, existen los bienes intangibles, así mismo por el beneficiario directo del Servicio, observamos a las personas y dentro de las cosas que se ofrecen en ese Servicio, observamos los bienes inmateriales que en éste caso marcan la presencia de los Seguros los cuales corresponde al fenómeno objeto de estudio de esta investigación.

Estas características se complementan con el hecho de que Nacional Financiera ⁽⁸⁹⁾ presenta una relación sobre la Empresa Mediana de Servicio que a continuación mostramos:

- En el ramo de servicio, la Empresa Mediana abarca un 0.02% del mismo (Figura 3.8).

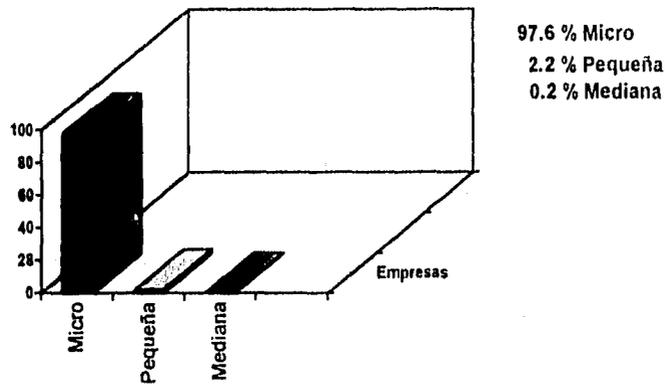


Figura 3.8. La Empresa Mediana en el Sector Servicio⁽⁹⁰⁾

1.- Toma como características para ubicar sus instalaciones los siguientes aspectos: Acceso a clientes, Servicios de la Zona, Tipo de Instalación, Disponibilidad de Mano de Obra, entre otros (Figura 3.9)

Razón de Ubicación	Tamaño de la empresa
	Mediana
Acceso a clientes	47.1
Por instalaciones	52.9
Por los servicios de la zona	33.3
Disponibilidad de mano de obra	1.3
Características de la materia prima	1.3
No encontró otra	2.0
Otros	11.9

Figura 3.9. Razón de Ubicación de la Empresa ⁽⁰¹⁾

- El 79.1% se encuentran afiliadas a una Cámara o Asociación (Figura 3.10)

Afiliación a cámaras o asociaciones	Tamaño de la empresa
	Mediana
Si	79.1
No	20.9
TOTAL	100.0

Figura 3.10. Empresas que están afiliadas a una Cámara o Asociación ⁽⁰²⁾

- Para el 67.7%, no es necesario que se agrupen con otras empresas para realizar su actividad. El 32.3% restante considera importante el asociarse con otras empresas (Figura 3.11)

Utilidad de agruparse	Tamaño de la empresa
	Mediana
Si	32.3
No	67.7
TOTAL	100.0

Figura 3.11. Utilidad de agruparse con otros empresarios.⁽⁹³⁾

- La forma de dar a conocer el Servicio son las siguientes: Presentación Directa, Periódicos, Folletos, Radio, Promoción, entre otros.

3.5. El Negocio de Servicio y la Aseguradora

Así, los Servicios destinados a bienes inmateriales se vinculan con aspectos financieros, legales y podemos decir de beneficio personal en donde se protegen los bienes materiales e inmateriales de un cliente. Consideramos que este tipo de empresa, se puede denominar Negocio de Servicio, en donde la referencia del Servicio se destina sobre las personas y las pertenencias de estas personas.

Nacional Financiera ⁽⁹⁴⁾, define lo que se conoce como : Servicio Interno y

Negocio de Servicio:

SERVICIO INTERNO. Se refiere a todas aquellas áreas de Servicio que apoyan las actividades de una organización.

NEGOCIO DE SERVICIO. Son todas aquellas empresas cuya actividad principal es la producción y venta de un Servicio. Por ejemplo: Una Aseguradora.

Los negocios de servicio los clasifica en dos grandes grupos:

A) Servicios a Domicilio: Son aquellas empresas en donde la producción y consumo del Servicio se lleva a cabo en el domicilio del cliente. Se entiende como domicilio del cliente el lugar en donde vive, trabaja, o se encuentra el cliente, es decir, el que vende el servicio debe ir a donde se encuentra el cliente.

B) Servicio a la empresa: Son aquellas empresas en donde el cliente debe ir al establecimiento para poder adquirir el Servicio.

Se entiende como Cliente " Toda persona que acuda a la empresa para recibir algún servicio relacionado con sus actividades" ⁽⁹⁵⁾.

En el ramo de Servicio, se requiere examinar el nivel y grado de Contacto con el Cliente, por Contacto con el Cliente se entiende "La presencia física del cliente en el sistema de servicio requerido para prestar el mismo" ⁽⁹⁶⁾.

El contacto con el cliente se mide en grados, se entiende como Grado de Contacto " El porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema de Servicio " ⁽⁹⁷⁾. Entiéndase como Sistema de Servicio " El lugar donde se encuentra ubicada la empresa y donde se lleva a cabo el servicio " ⁽⁹⁸⁾.

De acuerdo a lo anterior existe la clasificación de alto y bajo grado de contacto con el cliente, los cuales se definen a continuación:

- Alto grado de Contacto: Es donde el porcentaje de tiempo que el cliente está en el sistema de servicio es alto, en relación al tiempo que lleva realizado el servicio.

- Bajo grado de Contacto: El cliente no necesita estar en el sistema de servicio para que se lleve a cabo el servicio.

Dependiendo del grado de contacto, el servicio se clasifica en:

- Servicio Puro: Se caracteriza por un alto grado de contacto con el cliente, se requiere de la presencia física del cliente en cada una de las etapas del servicio.

- Servicio Mezclado: Se caracteriza por un grado de contacto bajo con el cliente, ya que se requiere que éste permanezca en la empresa durante una parte del proceso del servicio, pero no en todo este proceso.

Estas características definidas por el Negocio de Servicio, consideramos reflejan en gran medida lo que es una **Aseguradora**, si entendemos como tal **"Aquella que se dedica a la comercialización de la transferencia de un riesgo a cambio del cobro de una prima para cuya intermediación es a través de una tercera persona"** ⁽⁹⁹⁾, de donde se desprende que esta puede cubrir los siguientes Servicios:

DAÑOS:

- Responsabilidad Civil
- Riesgos Profesionales
- Marítimos y Transportes

- Incendio
- Agrícola y Animales
- Automóviles
- Crédito
- Diversos

VIDA:

- Individual o Grupo Colectivo
- Gastos Médicos

En el Distrito Federal encontramos que existe un mercado para este tipo de empresa y Servicios en donde podemos destacar el nombre de algunas

Aseguradoras:

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| - Monterrey Aetna | - Grupo Nacional Provincial |
| - Comercial América | - Segumex |
| - Tepeyac | - Interamericana |
| - República | - Azteca |
| - Asemex Banpaís | - Probursa |
| - Territorial | - Continental |
| - Universal | - Cuauhtémoc |
| - Serfin | - Del Centro |
| - Chapultepec | - Sigma |

- Anglo Mexicana
- De México
- Del País
- El Potosí
- Equitativa
- General de Seguros
- La Atlántida
- Peninsular
- Latinoamericana
- Olmeca
- Génesis

Por lo tanto, el grado de competitividad que se presenta en el mercado es alto, en donde el Recurso Humano como mencionamos en los Capítulos I y II es fundamental para este tipo de empresa, en este sentido el Proceso de Reclutamiento necesita asegurar en alto grado sus objetivos, ya que de ello depende la Calidad del Servicio que puedan ofrecer estas empresas.

Así, es posible distinguir entre Servicio cuya forma de prestación es en equipos y servicios basados en personas.

Dentro de los primeros los equipos pueden ser operados automáticamente por no especialistas o especialistas; dentro de los segundos pueden ser prestados por no especialistas, como se muestra en la siguiente figura (Figura 3.12)

Beneficiario Directo de Servicio		
	Personas	Cosas
Naturaleza del acto de servicio	Servicios destinados al cuerpo de las personas	Servicios destinados a bienes materiales
Bienes tangibles	<ul style="list-style-type: none"> * Sanidad * Transporte personas * Salones Belleza * Restaurantes * Salones peluquería. 	<ul style="list-style-type: none"> * Transporte de mercancías * Mantenimiento * Seguridad * Limpieza * Jardinería * Servicios Veterinarios
Bienes intangibles	Servicios destinados a la mente de las personas	Servicios destinados a bienes inmateriales
	<ul style="list-style-type: none"> * Educación * Programas radio * Servicios de información * Teatros * Museos 	<ul style="list-style-type: none"> * Bancos * Asesoría legal * Contabilidad * Bolsa * Seguros

Figura 3.12. Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficiario del servicio ⁽¹⁰⁰⁾

La Clasificación enunciada nos permite establecer el hecho de la Calidad en el Servicio, entendiendo como calidad:

"Satisfacer plenamente al consumidor" ⁽¹⁰¹⁾

"Es el cumplimiento de un producto o servicio hacia las especificaciones solicitadas por el cliente" ⁽¹⁰²⁾

"La satisfacción plena de las expectativas del cliente en materia de servicios, así como de una disposición constante para idear y poner

en práctica nuevas medidas que tiendan a asegurar la satisfacción del cliente" ⁽¹⁰³⁾.

En base a las definiciones anteriores entendemos por Calidad en el Servicio "Orientar al cliente en forma clara, precisa y oportuna, para el ahorro de tiempo y esfuerzo satisfaciendo sus necesidades" ⁽¹⁰⁴⁾.

En las empresas la Calidad en el Servicio depende del factor humano, ya que éste es el que lo lleva a cabo; en algunas de ellas se piensa que el trabajar buscando prioritariamente la Calidad no es rentable, por ello se debe trabajar de la misma manera. Este concepto es erróneo, ya que la Calidad en el Servicio implica tomar decisiones para la satisfacción del cliente resolviendo los asuntos desde la primera vez y haciendo el trabajo desde el principio.

La Calidad en el Servicio ha aportado elementos nuevos a la Administración tales como: la participación del factor humano, compromiso de la dirección, uso de herramientas y estadísticas, enfoque al cliente o consumidor, búsqueda de la calidad y utilidades, entre otros.

Según el Ing. García Salazar ⁽¹⁰⁵⁾, menciona que para lograr la Calidad en el servicio es necesario tomar varios aspectos tales como:

- Misión
- Filosofía
- Ambiente Cultural de la empresa

A continuación mencionaremos a que se refiere cada uno de ellos.

- Misión

"Es el marco que condiciona el tipo de cliente a atender, la estrategia a seguir, la clase de producto a ofrecer y en consecuencia el contenido del servicio" ⁽¹⁰⁶⁾.

En base a la Misión de la empresa, lo primero que debe hacer es decidir a quien quiere servir, describir las necesidades de los clientes, fijar una estrategia en la que se dedique a prestar ese servicio a los clientes así como establecer su filosofía.

- Filosofía

" Son los valores y principios de la empresa que proporcionan una imagen ante la sociedad " ⁽¹⁰⁷⁾.

La Filosofía de una empresa depende de ciertas características tales como ⁽¹⁰⁸⁾.

- Participación activa de los colaboradores para contribuir al crecimiento de la empresa.
- Trato ético y honesto con clientes, empleados, accionistas, entre otros.
- Responsabilidad social hacia el cliente creando un ambiente propicio para facilitar su desarrollo individual y contribuir a su bienestar personal y familiar.
- Contribuir al desarrollo de la empresa manteniendo una posición de participación y liderazgo.

Una vez que la empresa tiene establecida su Misión y Filosofía es necesario que establezca el Ambiente Cultural de la misma.

- Ambiente Cultural de la empresa:

"Es el logro de la identificación del personal con la empresa en la que labora, basándose tanto en la Misión y Filosofía de la misma, como en la actitud, creencias, y conocimientos entre otros, para lograr la estabilidad de su estructura" ⁽¹⁰⁹⁾.

Para lograr el Ambiente Cultural requerido en una empresa, ésta debe tomar en cuenta al momento de Reclutar y Seleccionar candidatos características y valores tales como:

- Actitud activa y proactiva al Servicio
- Visualización de oportunidades
- Comunicación abierta, clara y directa
- Tener respuestas y alternativas de solución
- Autoestima
- Presentación, imagen y conocimientos

Así, retomando la idea de García Salazar ⁽¹¹⁰⁾ sobre la Calidad en el Servicio en relación a los aspectos de Misión, Filosofía y Ambiente Cultural de la empresa, podemos establecer las directrices - expectativas sobre el tipo de Recurso Humano que es necesario Reclutar para este tipo de empresas; en este sentido hablamos de la eficiencia que los candidatos deben de presentar acorde a las características de una Empresa Mediana de Servicio, que en este caso refiere a la empresa por objeto de estudio, la cual hemos ubicado en el contexto de la Empresa Mediana de Servicio, siendo esta última desarrollada tanto en su definición como en su clasificación. En este Capítulo por lo tanto hemos sentado las bases que nos permiten fundamentar la importancia del Reclutamiento y su Proceso para este tipo de empresa.

Resta reflejar los conocimientos adquiridos en una situación práctica en donde trataremos de integrar el fundamento teórico que hemos desarrollado.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 67.- MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Edit. Trillas.
México 1982
p.p. 42 - 45
- 68.- MENDEZ, José Silvestre
Economía y la empresa
Edit. Mc. Graw Hill
México 1989
p.p. 273
- 69.- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín
Org. Contable y Admva. de las empresas
Edit. Ecasa
México 1993
p.p. 4
- 70.- MENDEZ, José Silvestre
Economía y la empresa
Edit. Mc. Graw Hill
México 1989
p.p. 275
- 71.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa
Principales Características
INEGI, Nac Financiera y SECOFI
México 1992
p.p. 15 - 120
- 72.- Idem
p.p. 20
- 73.- Idem
p.p. 21
- 74.- Idem
p.p. 28
- 75.- Idem
- 76.- Idem
p.p. 29
- 77.- Idem
p.p. 30
- 78.- MENDEZ, José Silvestre
Economía y la empresa
Edit. Mc. Graw Hill
México 1989
p.p. 290 - 291

- 79.- Grupo Nacional Provincial
Manual de Servicios
1994
- 80.- Idem
- 81.- Diccionario de la Lengua Española
Real Academia Española
México 1981
p.p. 1207
- 82.- LARREA, Pedro
Calidad de Servicio
Edit. Díaz de Santos
México, 1991
p.p. 47
- 83.- Grupo Nacional Provincial
Manual de Servicios
1994
- 84.- LARREA, Pedro
Calidad de Servicio
Edit. Díaz de Santos
México, 1991
p.p. 47
- 85.- Idem
p.p. 47
- 86.- Idem
p.p. 47
- 87.- Idem
p.p. 49
- 88.- Idem
p.p. 49
- 89.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa
Principales Características
INEGI, Nac Financiera y SECOFI
México 1992
p.p. 101 - 117
- 90.- Idem
p.p. 101
- 91.- Idem
p.p. 104
- 92.- Idem
p.p. 106

- 93.- Idem
- 94.- Administración de Operación en los Servicios
Manual de Nafinsa
México 1992
p.p. 7 - 8
- 95.- Grupo Nacional Provincial
Manual de Servicio
México 1994
- 96.- Administración de Operación en los Servicios
Manual de Nafinsa
México, 1992
p.p. 8 - 9
- 97.- Idem
p.p. 8
- 98.- Idem
- 99.- Grupo Nacional Provincial
Manual de Servicio
México 1994
- 100.- LARREA, Pedro
Calidad de Servicio
Editorial Díaz de Santos
México 1991
p.p. 48
- 101.- GARCIA, Salazar José
Diplomado de la Administración de la Calidad
Mod. I
Instituto Tecnológico Autónomo de México
México 1994
p.p. 3
- 102.- Idem
- 103.- Grupo Nacional Provincial
Manual de Servicio
México 1994
- 104.- Idem
- 105.- GARCIA, Salazar José
Diplomado de la Administración de la Calidad
Mod. I
Instituto Tecnológico Autónomo de México
México 1994
p.p. 23

- 106.- Filosofía Gerencial en Grupo Nacional Provincial
México 1994
p.p. 4
- 107.- Idem
p.p. 3
- 108.- Idem
- 109.- Filosofía Gerencial en Grupo Nacional Provincial
México 1994
p.p. 21
- 110.- GARCIA, Salazar José
Diplomado de la Administración de la Calidad
Mod. I
Instituto Tecnológico Autónomo de México
México 1994
p.p. 23

CASO PRACTICO

CAPITULO IV : CASO PRACTICO

El presente caso práctico tiene la finalidad de mostrar un análisis sobre el Proceso de Reclutamiento en una empresa mediana de servicio que de acuerdo al Capítulo III, presenta el giro de una Aseguradora, a la cual manejaremos de aquí en adelante como empresa X

4.1 UNIVERSO

Dicha empresa se encuentra ubicada en un Universo aproximado de 32 aseguradoras formales según la clasificación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. En este sentido no abarcaremos las características de otras actividades derivadas o relacionadas con las Aseguradoras, por otro lado en el desarrollo del caso práctico nos abocaremos directamente a conocer el Proceso de Reclutamiento dentro de la empresa objeto de estudio, ya que dicho Proceso y las variantes del mismo son consideradas la Variable independiente de esta investigación, variable que determina como efecto de la posibilidad de obtener o no al candidato idóneo.

4.2 DISEÑOS DE INVESTIGACION Y HERRAMIENTAS DE RECOPIACION DE DATOS.

Lo anterior nos permite establecer como diseño de la Investigación un Modelo XO₁ en donde:

O₂

La X representa la aplicación del Proceso de Reclutamiento en la Empresa Objeto de estudio.

La O₁ equivale al Postest aplicado a la investigación el cual refiere a una entrevista dirigida al Gerente del Area de Recursos Humanos - Departamento de Selección.

La O₂ refiere la aplicación de cuestionario dirigido a los reclutadores de dicho departamento.

En este sentido, el Postest presenta dos momentos que permiten establecer la aplicación del Proceso de Selección de Personal de dicha empresa. Siendo la finalidad de ésta, establecer datos reales que permitan analizar y proponer si es requerido un Proceso de Selección acorde al fundamento de esta investigación.

En relación al postest se encuentra dirigido al Departamento de Selección, se presentan los reclutados y conclusiones de estos.

En relación al Postest-Cuestionario se le aplica a cuatro sujetos que cumplen con la función de reclutar y seleccionar a los candidatos requeridos

Cabe mencionar que dicho diseño expofacto con grupo de comparación estático:

XO sufre una variante generada por la presencia de una Variable extraña

O

como es el caso del Sistema SADIRE (Servicio de Administración Integral de Requisiciones y Estructura) el cual se detectó tanto en la entrevista como en los cuestionarios, esto orilló a contrabalancear el diseño aplicado mediante una O anterior a la X quedando el siguiente modelo:

$$\frac{O_1XO_2}{O_3} \quad \text{siendo:}$$

O_1 = Observación Directa

X = Proceso de Reclutamiento

O_2 = Entrevista

O_3 = Cuestionarios

En donde la O, establece información documental de la empresa X, la cual no fue proporcionada en forma clara, pero permite observar un giro en el resultado del análisis que se lleva a cabo. Cabe mencionar que la actitud del Gerente del Departamento de Selección y seleccionadores es ambigua sobre el sistema que implementan en el Proceso de Reclutamiento.

Ambigüedad que genera diferentes resultados en el análisis que se lleva a cabo sobre el Proceso de Reclutamiento y que podemos considerar, sobre el resultado de la aplicación del Proceso de Selección de la Empresa.

4.3 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION

La herramienta implementada desde el campo de la Administración para llevar a cabo la comparación es: un flujograma que se presenta como elemento cuantitativo que nos permite establecer diferencias en los resultados de dicho proceso, por otro lado las herramientas complementarias como es el cuestionario y la entrevista nos permiten establecer las diferencias cuantitativas en los resultados que proyectaron la necesidad de construir el flujograma mencionado.

Sobre el flujograma es necesario destacar que se presentan dos momentos:

A) De acuerdo a la información obtenida en la entrevista y cuestionarios, en cuanto al análisis de ésta del como funciona y la propuesta de los Investigadores del como debería funcionar.

B) En cuanto a la información adicional que refiere al Sistema Sadire en base a:

- 1.- Cobertura de plaza Eventual
- 2.- Cobertura de Plaza Sindicalizada
- 3.- Cobertura de Plaza No Sindicalizada

Estas tres características las analizamos acorde a como funcionan y como proponemos que podrían funcionar.

Tanto el momento A como el B, los explicaremos y desarrollaremos en base a los flujogramas que hemos explicitado, siendo así que la propuesta de

nosotros como Investigadores que toma como base el proceso de Reclutamiento que desarrollamos en el Capítulo II, acorde, a Idalberto Chiavenato se presenta tanto en el momento A como en el Momento B, llegando a una conclusión sobre dicho proceso que podemos considerar: una propuesta general que refiere no sólo al Proceso de Reclutamiento, sino también a la optimización y uso del sistema SADIRE que se implementa en la empresa objeto de estudio

4.4. INSTRUMENTO APLICADO AL GERENTE DE SELECCION

A continuación presentamos la entrevista que se aplicó al Gerente del Departamento de Selección de la empresa objeto de estudio.

Entrevista realizada en la empresa "X" objeto de estudio

Area: Recursos Humanos

Departamento: Selección

Gerente: Lic. en Psicología. Raquel Sevy

Fecha: Mayo, 05 de 1995

El Departamento de Selección, está constituido unicamente por Licenciados en Psicología; existe en este departamento un Gerente y 4 subordinados, estos últimos hacen la función tanto de Reclutamiento como de Selección.

La Empresa "X" objeto de estudio se encuentra dividida en ocho Direcciones Ejecutivas, a saber:

- Planeación Estratégica
- Seguros y Daños.
- Contraloría y Finanzas
- Ventas y Mercadotecnia
- Corredores
- Seguros de Personas
- Servicios Corporativos
- Dirección General.

Para llevar el control de Reclutamiento y Selección de cada una de estas Direcciones Ejecutivas, se le asignan dos de ellas a cada subordinado (Reclutador y/o Seleccionador).

Se le hizo referencia acerca del Proceso de Reclutamiento que llevan a cabo en la Empresa y contestó lo siguiente:

El Proceso de Reclutamiento es el mismo al de todas las empresas, ya que se aboca a la búsqueda y atracción de candidatos, nos menciona igualmente que nunca ha cambiado este Proceso, solo algunos pasos a seguir por ejemplo:

ANTES: Todos los días hábiles del año se recibían candidatos tanto para dar informes, recepción de curriculum, así como para aplicación de exámenes de evaluación.

AHORA: Se reciben a los candidatos sólo dos días a la semana (lunes y miércoles de 7:30 a 8:30 a.m.), entregándoles en la recepción una presolicitud, anexando un documento el cual señala los requisitos a cumplir, el horario y días que deberá presentarse para los exámenes de evaluación.

Este documento se muestra en la Figura 4.1.

Nos indica, que el Proceso de Reclutamiento inicia de distintas formas:

- a) Cuando el Jefe o Gerente del área donde existe la vacante, notifica al Departamento de Selección que tiene un puesto disponible y desea que sea ocupado.
- b) Si el Departamento de Selección se entera de la existencia de un puesto vacante por un medio externo al área correspondiente, se comunica por correo electrónico con el Gerente de dicha área para preguntarle si desea o no cubrir este puesto vacante.
- c) Cuando el Gerente dá a conocer al Director Ejecutivo de su área la existencia de una vacante, éste último hace una requisición a Control Interno por medio de un sistema por computadora llamado SADIRE, el cual contiene información como:
 - Dirección de área
 - Extensión

- Clave Estructural
- Rango para Sueldo

Una vez que Control Interno tiene la información: la revisa y la turna al Departamento de Selección por medio de éste mismo sistema por computadora (SADIRE), se empieza la búsqueda y atracción de candidatos.

Al momento en que el Departamento de Selección, obtiene la requisición para empezar la búsqueda y atracción de candidatos a través de cualquiera de los puntos anteriormente mencionados, se decide la Fuente y Medios de Reclutamiento convenientes, de acuerdo a las experiencias obtenidas en casos similares.

Al momento de tocar el punto de Fuentes y Medios de reclutamiento no nos hace la distinción entre ellos, mencionando que se basan para Reclutar (En orden de importancia):

- A) Candidatos Internos
- B) Cartera (Gente que llega por iniciativa propia o son recomendados)
- C) Universidades
- D) Bolsas de Trabajo
- E) Grupos de Intercambio
- F) Pirateo

SELECCION DE PERSONAL

Si deseas ingresar a trabajar a nuestra empresa preséntate los días mencionados, según tu nivel de estudios.

Inútil presentarse si no se cumplen los siguientes requisitos:

Estudios Mínimos de:

Preparatoria terminada o secundaria y Carrera Técnica
(mínimo de 3 años)
Edad máxima de 35 años.
Excelente presentación.
Horario disponible Laboral de 7:20 a 15:00 hrs.
Pegar una fotografía reciente en la Presolicitud.

Próxima Cita:

Si cumples con todos los requisitos favor de presentarte en nuestro próximo proceso de selección con solicitud anexa debidamente requisitada.

Nivel de Estudios:

6to. Semestre en adelante a nivel Licenciatura	Mes: Mayo, 95 Día : 5 y 19 Hora : 7:30 a 8:30 a.m.
Preparatoria o carrera Técnica terminada y hasta 5o semestre de Licenciatura	Mes: Mayo, 95 Día: 12 y 26 Hora: 7:30 a 8:30 a.m.

Figura 4.1. Formato de Selección de Personal

El Reclutamiento, se lleva a cabo principalmente por medio de los candidatos internos. En el caso de Cartera, Universidades y Bolsas de Trabajo, son aplicados para la búsqueda de manera simultánea, es decir, no se llevan a cabo independientes uno del otro.

En lo que refiere al periódico, únicamente se usa para el reclutamiento masivo.

Si mediante los pasos anteriores, no se ha encontrado al candidato idóneo, proceden a la búsqueda del mismo a través del pirateo en otras Empresas.

Nos indica así, el entrevistado que existen dos tipos de Reclutamiento:

- 1.- Cuando los candidatos se presentan por iniciativa propia o recomendados:

Toman en cuenta que los candidatos cubran las políticas de la Empresa. Menciona que estas políticas son confidenciales, pero estas se refieren a los valores, actitud, presentación y grado académico del candidato.

- 2.- Cuando se decide Reclutar candidatos para ocupar una vacante existente:

Los candidatos deben cumplir con las políticas de la Empresa, así como el Perfil del puesto vacante.

En ambos tipos de reclutamiento toman en cuenta:

- Actitud de servicio
- Orientación al Servicio
- Valores de Servicio.

Al final de la entrevista nos hace mención de que no se basan en el Análisis de Puesto para Reclutar y Seleccionar a los candidatos; este Análisis lo maneja independientemente cada área si así lo requiere.

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

En base a la entrevista realizada podemos inferir el siguiente organigrama de la Gerencia de Selección de Personal en la empresa objeto de estudio (ya que la misma consideró como información clasificada dicho organigrama)

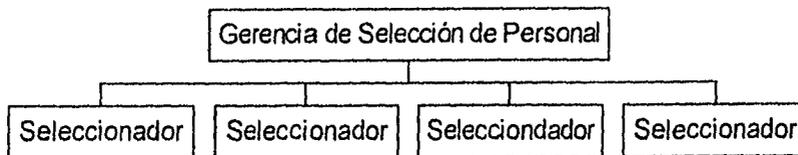


Figura 4.2. Organigrama Actual

En este sentido observamos que el análisis de la información obtenida nos permite establecer un seguimiento sobre las diferentes etapas del Proceso de Reclutamiento, esta información se complementa con los resultados obtenidos en el otro instrumento de medición el cual complementa el diseño de investigación, en este sentido tenemos que:

Diseño de Investigación : $\frac{XO_1}{O_2}$

En donde la X = Proceso de Selección de la empresa objeto de estudio el cual reflejamos en el flujograma.

O₁ = Entrevista que hemos presentado.

O₂ = Consta de un cuestionario que se aplicó a los seleccionadores que corresponde a un total de 4, el instrumento utilizado consta de una matriz de variables y un machote que a continuación se presenta.

4.5. INSTRUMENTO APLICADO A LOS SELECCIONADORES

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA
BUSQUEDA Y ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS**

ELEMENTO		V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.F.
		PREGUNTA				
1						X
2		X				
3		X				
4		X				
5		X				
6		X				
7		X				
8		X				
9			X			
10				X		
11					X	

Figura 4.3. Matriz de Variables



Universidad Latinoamericana

Escuela de: Contaduría y Administración

**El Proceso de Reclutamiento para la búsqueda y atracción de
candidatos en una Empresa Mediana de Servicio.**

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas que a continuación se le
presentan y conteste con letra clara de antemano le damos las gracias.

1.- ¿ Qué nombre recibe este departamento ?

2.- ¿ Cómo dá inicio el Proceso de Reclutamiento ?

3.- ¿ Cuáles son las Fuentes de Reclutamiento que ustedes aplican ?

4.- De los Medios de Reclutamiento generalmente conocidos ¿ cuáles son
aplicados ?

5.- De lo mencionado anteriormente ¿ Por qué no hacen uso del periódico
como Medio de Reclutamiento ?

Figura 4.4. Cuestionario



6.- ¿ De qué forma ustedes se enteran de la vacante existente ?

7.- Una de las formas por las que se enteran de la vacante existente, es por medio del sistema SADIRE, ¿ En qué consiste este sistema ?

8.- Para reclutar ¿ Toman como base el Análisis y Perfil de Puesto ?

9.- Al momento que el candidato se presenta por iniciativa propia. ¿ Qué características toman en consideración ?

10.- ¿ Qué Método o Medio utilizan para comprobar que el candidato que cubrió la vacante, realmente es eficiente y cubre los requisitos del puesto.

11.- Anteriormente, nos indicó que el Proceso de Reclutamiento, no ha cambiado desde hace algún tiempo, solamente ha sufrido algunas modificaciones. ¿ Cuáles son estas ?

Figura 4.4. Continuación

4.6. CUANTIFICACION DE RESULTADOS DE LOS SELECCIONADORES

CUADRO DE INTERPRETACION

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA
BUSQUEDA Y ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS**

Preg.		CATEGORIA				Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %
1	2	3	4				
1	Selección de Personal	X	X	X	X	4	100
2	Al presentarse una Vacante	X	X	X	X	4	100
3	Via telefónica	X	X	X	X	4	100
	Iniciativa Propia	X	X	X	X	4	100
	Rec. Externo				X	1	25
	Rec. Interno				X	1	25
4	Ferías de Rec.	X	X	X	X	4	100
	Intercom. Cartera	X	X	X	X	4	100
	Recl. Interno	X	X	X	X	4	100
	Recl. Externo	X	X	X	X	4	100
5	Muy Caro	X	X	X	X	4	100
	No confiable			X		1	25
6	Por medio de Jefe de Departamento	X	X	X	X	4	100
7	Enviar Correo Electrónico, donde se avisa de la vacante y se informa a control interno para ver si existe estructura	X			X	2	50
	Se entera el Dep. de selección y el Depto. de Control Interno de la vacante y se hace una requisición.		X	X		2	50
8	A través de ello se selecciona al candidato adecuado	X			X	2	50
	Si es nuestra guía		X	X		2	50
9	Presentación	X	X	X	X	4	100
	Trato	X		X	X	3	75
	Nivel educativo	X	X	X	X	4	100
	Experiencia	X	X	X	X	4	100
10	Exámenes	X	X	X	X	4	100
	Entrevista por el Depto o por el jefe	X	X	X	X	4	100
11	Actualizando Exámenes	X	X	X	X	4	100
	Mejores Entrevistas	X			X	2	50
	Capacitación al Personal		X			1	25

Figura 4.5. Cuadro de cuantificación Frecuencia Absoluta - Frecuencia Relativa

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA
BUSQUEDA Y ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN
UNA EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS**

Preg.	CATEGORIA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa %	ABSTENCION
1	Inicio Selección de Personal	4	100	0
2	Inicio Al presentarse una Vacante	4	100	0
3	Fuentes Vía Telefónica	4	100	0
	Iniciativa Propia	4	100	0
	Rec. Externo	1	25	0
	Rec. Interno	1	25	0
4	Medios Ferias de Rec.	4	100	0
	Intercom. Cartera	4	100	0
	Recl. Interno	4	100	0
	Recl. Externo	4	100	0
5	Medios y Economía Muy Caro	4	100	0
	No Confiable	1	25	0
6	Inicio Por medio de Jefe de Departamento	4	100	0
7	Proceso de la Empresa en el Sistema SADIRE Enviar correo electrónico, donde se avisa de la vacante y se informa a control interno para ver si existe estructura.	2	50	0
	Se entera el Dep. de Selección y el Depto. de Control Interno de la vacante y se hace una requisición.	2	50	0
8	Análisis de Puesto A través de ello se selecciona al candidato adecuado.	2	50	0
	Si es nuestra guía.	2	50	0
	TOTAL	51	1,275 %	0

Figura 4.6. Cuadro de Interpretación

Reseña de la figura 4.6. Cuadro de Interpretación.

(1) Inicio:

En esta categoría podemos observar que el Departamento tiene el nombre de Selección de Personal, en donde se lleva a cabo tanto el Proceso de Reclutamiento como el Proceso de Selección de Personal.

(2) Inicio:

Observamos que el Proceso de Reclutamiento da inicio al momento de presentarse una vacante en cualquier area de la Empresa.

(3) Fuentes:

Existe confusión en lo que respecta a esta categoría, ya que no cuentan con una división clara entre las Fuentes y los Medios de Reclutamiento que deben de aplicarse para la búsqueda y atracción del candidato idóneo.

(4) Medios:

Al igual que el punto anterior observamos que se presenta nuevamente la confusión en la aplicación de Medios y Fuentes de Reclutamiento.

(5) Medios y Economía:

Aquí nos indican que el uso del periódico para la atracción de candidatos no es confiable, presentando un costo elevado para la Empresa.

(6) Inicio:

El único medio para conocer la existencia de una vacante es a través del Jefe de Departamento del área correspondiente.

(7) Proceso de la Empresa del Sistema SADIRE:

Existe confusión y falta de control para la implementación correcta y oportuna del sistema SADIRE ya que en ciertas ocasiones si es aplicado este sistema, en otras ocasiones el procedimiento es a base de una requisición de personal.

(8) Análisis de Puesto:

Se muestra que si es necesario el uso del Análisis de Puesto, ya que éste les proporciona una guía para seleccionar al candidato adecuado.

OBSERVACIONES:

En base al cuadro anterior hemos observado ciertas contradicciones con la entrevista realizada, y en la observación directa, ya que:

- El periódico como medio de Reclutamiento en la entrevista nos plantean que solo lo usan para casos de Reclutamiento masivo; en el cuestionario nos plantean el caso de no usarlo por su costo elevado y por su falta de confiabilidad; en la observación directa si se ha constatado que el uso de este medio es unicamente para el Reclutamiento masivo.

- Tanto en la entrevista como en observación directa se constata que la existencia de una vacante se dá a conocer a través de: el Gerente o Jefe de Departamento, o inclusive por medio de una persona ajena al área donde existe la vacante pudiendo ser éste el Departamento de Selección, o a través del Sistema SADIRE; la contradicción se presenta en el cuestionario ya que nos afirman que el único medio por el cuál se da a conocer la vacante es a través del Jefe de Departamento.

- En la entrevista nos indican el procedimiento que se lleva a cabo para el uso del Sistema SADIRE mas no indican cuándo o en que casos es necesario usarlo ya que en la observación directa hemos comprobado que sí se conoce el Sistema SADIRE pero casi nunca lo han puesto en práctica al momento de existir la vacante, únicamente solicitan ésta sea cubierta por medio de una requisición de personal que se envía al Departamento de Selección, lo cual se registró en el cuestionario.

- En la entrevista nos hacen mención que no se basan en el Análisis de Puesto, y que éste Análisis lo maneja independientemente cada área si así lo requiere, en la observación directa se comprueba esta respuesta; pero en el cuestionario las respuestas son totalmente contradictorias, ya que nos enfatizan que este Análisis se toma como guía para la Selección de Personal.

**EI PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA BUSQUEDA Y
 ATRACCION DE CANDIDATOS IDONEOS EN UNA
 EMPRESA MEDIANA DE SERVICIOS**

Preg.		CATEGORIA	F.A.	F.R. %	H.C.	H.N.
10	H.C.					
	Exámenes		4	100	100	
	Entrevistas		4	100		100
11	H.N.					
	Actualizando Exámenes		4	100		100
	Mejores Entrevistas		2	50		50
	Capacitación al Personal		1	25	25	
TOTAL			15	375 %	125 %	250%

Figura 4.7. Cuadro de Interpretación

125 % Proceso de Reclutamiento en donde se destaca la medición y retroalimentación sobre el candidato idóneo. Así mismo existe un 25 % de opinión sobre la mejora de personal encargado del Proceso de Reclutamiento.

25 % Confunde la medición del candidato idóneo y mejora del personal de Reclutamiento con el personal de Selección en donde se presenta una contaminación sobre la interpretación de estos procesos.

La diferencia en los porcentajes obtenidos en el cuadro de interpretación y la información registrada en el instrumento de la entrevista nos permite establecer el siguiente flujograma.

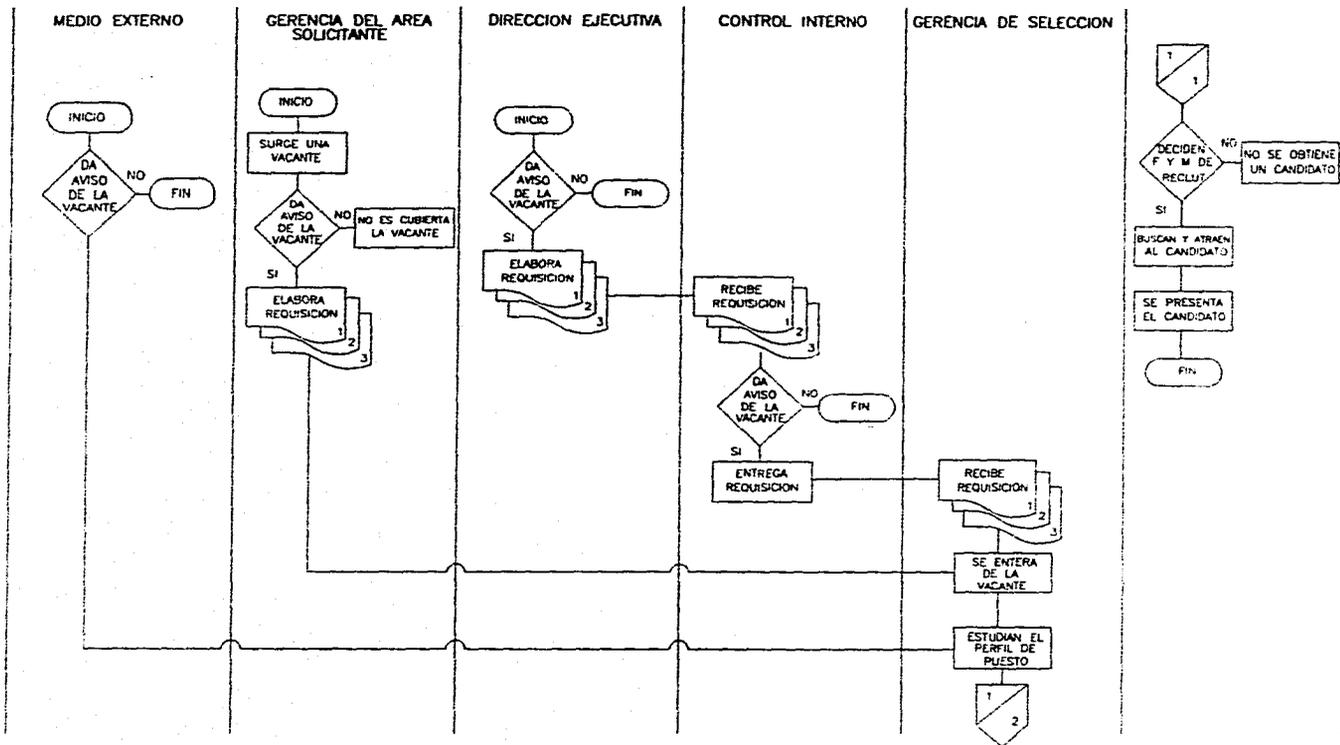


Figura 4.8. Proceso de Reclutamiento Actual

Así en la serie de contradicciones registradas en la información descrita, permiten establecer una nueva directriz de análisis sobre el Proceso de Reclutamiento por lo tanto orilla a una modificación en el diseño de Investigación, la cual consiste en contrabalancear que en este caso refiere a una observación anterior al Sistema SADIRE y/o en el conocimiento de éste. Por lo tanto el diseño tendrá la siguiente forma:

$$\frac{O_1 X O_2}{O_3}$$

En donde la O será la nueva información sobre el Sistema SADIRE.

X = Proceso de Reclutamiento de la empresa objeto de estudio.

O₁ y O₃ = Características del Diseño original

Ahora bien es necesario que a continuación mostremos la nueva información y contrabalanceada de la información.

4.7 INFORMACION ADICIONAL Y CONTRABALANCEO DE INFORMACION

A continuación la serie de observaciones que llevan a realizar un ajuste sobre el diseño de investigación original.

- Se observa en varias publicaciones del periódico el uso del mismo para reclutamiento masivo

- En base a comentarios por el personal de la empresa nos indican que todas las vacantes existentes se dan a conocer por medio del Gerente o Jefe del Departamento.
- Algunas secretarias nos comentan que el uso del Sistema SADIRE en algunas ocasiones no es llevado a cabo, únicamente envían requisición de personal al Departamento de Selección.
- Observamos que en los procedimientos que nos dan a conocer en Recursos Humanos nunca hacen mención a cerca de lo anterior, ni tampoco que procedimiento llevan a cabo para el mismo.

Ya que en las entrevistas se detectó el Sistema SADIRE se decidió investigar sobre este mediante el procedimiento que a continuación se presenta:

- Se pidió un permiso para entrar a las instalaciones de la empresa objeto de estudio como visitantes.
- Dentro del Área de Recursos Humanos se estableció un vínculo con uno de los encargados, este nos proporcionó información acerca de los procedimientos que sigue esta área para cubrir un puesto vacante y del sistema SADIRE a grandes rasgos.
- Se recurrió a un ex-empleado de esta misma empresa que nos facilitó información, proporcionándonos una requisición de personal actualizada a la fecha, donde podemos corroborar los datos que nos dieron en la visita al Área de Recursos Humanos

SINTESIS DEL MANUAL DE OPERACION SADIRE

SADIRE = Servicio de Administración Integral de Requisiciones y Estructura.

Objetivo.- Dar a conocer el procedimiento general para que el usuario se pueda desenvolver dentro del Sistema SADIRE

I.- INTRODUCCION

Con la finalidad de optimizar el servicio de recepción y trámite de movimientos a la Estructura (Cambio de puesto, Cambio de Dependencia o Nueva plaza) y requisiciones de Personal, crean un sistema automatizado para el envío de la información a través de lo que llaman SADIRE.

Se agiliza el tiempo de respuesta a la solicitud.

EL sistema SADIRE se divide en tres funciones según la solicitud requerida.

- a) Requisición de Personal**
- b) Cambio de Puesto**
- c) Nueva Plaza**

El acceso a las funciones estan restringidas, de la siguiente manera:

Requisición de Personal.- Gerente, Subdirector, Director

Cambio de puesto.- Subdirector, Director

Nueva plaza.- Director

II.- POLITICAS

- La información que se ingrese al Sistema deberá estar completa, así el servicio será de forma oportuna.
- Para todo movimiento de plazas y de personal sindicalizado tendrá que aplicar el proceso que se presenta en este sistema.
- Todo cambio de puesto debe de hacerse con base en las funciones del área y no de las características de la persona que ocupa el puesto.

SADIRE

Manual de Operación

Nueva
Cambio de
Requisición de **P**laza
Puesto
Personal

SADIRE

Manual de Operación

Servicio de Administración Integral de Requisiciones y Estructura

POLITICAS:

- La información que ingreses al sistema deberá estar completa, así el servicio será de forma oportuna.
- Para todo movimiento de plazas y personal sindicalizado tendrá que aplicar el proceso escalafonario, mismo que será validado por el Area de Relaciones Laborales, de no aplicar dicho proceso no tendrá validez el movimiento
- Todo cambio de puesto debe hacerse con base en las funciones del área y no de las características de la persona que ocupa el puesto.

I.- PROCEDIMIENTO PARA ACCESAR AL SISTEMA SADIRE

Para acceder al sistema SADIRE sigue este procedimiento:



PROCEDIMIENTO

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
1	Menú General y Logo NP	Teclear D9 + ENTER ↵
2	Pantalla en Blanco	Teclear DMDB+ ENTER ↵
3	Seguridad	Teclear FIRMA y PASSWORD+ ENTER ↵
4	Menú Principal Servicios al Personal	Teclear Opción 4 (crear documento) ENTER ↵
5	Menú Crear Documento	Teclear Opción 1 (crear documento) + ENTER ↵
6	Crear Descripción para Documento	ENTER ↵
7	Menú de Formatos de Uso General	ENTER ↵
8	Acceso al Sistema SADIRE	Oprimir Tabulador y teclear el Tema (Requisición de Personal, Cambio de Puesto o Nueva Plaza) + ENTER ↵

FUNCION	CLAVE
Requisición de Personal	REQPER
Cambio de Puesto	ESTUCTURA
Nueva Plaza	PLAZA

Figura 4.9. Procedimiento para Accesar al Sistema SADIRE

II.- REQUISICION DE PERSONAL

Ejemplo de como usar el sistema SADIRE para la función de Requisición de Personal.



EJEMPLO I

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
1	Acceso al Sistema	Oprimir Tabulador y teclear el Tema: Requisición de Personal + ENTER ↵
2	Página 1 en Blanco	F12
3	Ingreso Mandato Requisición de Personal	Teclear la Clave REQPER + ENTER ↵ - Ingrese la información solicitada. - Para cambiar de renglón oprimir tabulador
4	Requisición de Personal	Oprimir F8 hasta terminar de llenar los datos que se te solicitan.
5	Requisición de Personal	Una vez terminado de insertar los datos oprimir ENTER ↵
6	Descripción de Documento en el fichero	Teclear 3 (Enviar) + ENTER ↵
7	Enviar Documento	Oprimir tabulador para cambiar de renglón. Ingrese la información. RESPETANDO EL RENGLON DE " Enviar a.../Nombres dirección..." ya que en este se encuentra la instrucción automática para direccionar al área correspondiente.

Figura 4.10. Requisición de Personal

II.- REQUISICION DE PERSONAL

Continúa.



EJEMPLO 1

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
8	Enviar Documento	ENTER ↵
9	Enviar documento - Aparece "se aceptó solicitud de envío"	F4
10	Menú Principal de Personal	F4
11	Pantalla en Blanco	Teclear CSSF LOGOFF + ENTER ↵

Figura 4.10 Continuación

III.- CAMBIO DE PUESTO

Ejemplo de como usar el sistema SADIRE para la función de Cambio de Puesto.



EJEMPLO 2

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
1	Acceso al Sistema	Oprimir Tabulador y teclear el Tema: Cambio de Puesto + ENTER ↵
2	Página 1 en Blanco	F12
3	Ingreso Mandato Movimiento a la Estructura	Teclear la Clave ESTRUCTURA + ENTER ↵ - Ingrese la información solicitada. - Para cambiar de renglón oprimir tabulador
4	Movimiento de la estructura	Oprimir F8 hasta terminar de llenar los datos que se le solicitan.
5	Movimiento de la estructura	Una vez terminado de Insertar los datos oprimir ENTER ↵
6	Descripción de Documento en el fichero	Teclear 3 (Enviar) + ENTER ↵
7	Enviar Documento	Oprimir tabulador para cambiar de renglón. Ingrese la información. RESPETANDO EL RENGLON DE " Enviar a.../Nombres dirección..." ya que en este se encuentra la instrucción automática para direccionar al área correspondiente.

Figura 4.11. Cambio de Puesto

III.- CAMBIO DE PUESTO

Continúa.



EJEMPLO 2

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
8	Enviar Documento	ENTER J
9	Enviar documento - Aparece "se aceptó solicitud de envío"	F4
10	Menú Principal de Personal	F4
11	Pantalla en Blanco	Teclear CSSF LOGOFF + ENTER J

Figura 4.11. Continuación

IV.- NUEVA PLAZA

Ejemplo de como usar el sistema SADIRE para la función de Nueva Plaza.



EJEMPLO 3

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
1	Acceso al Sistema	Oprimir Tabulador y teclear el Tema: Nueva Plaza + ENTER ↵
2	Página 1 en Blanco	F12
3	Ingreso Mandato Nueva Plaza	Teclear la Clave PLAZA + ENTER ↵ - Ingrese la información solicitada. - Para cambiar de renglón oprimir tabulador
4	Nueva Plaza	Oprimir F8 hasta terminar de llenar los datos que se le solicitan.
5	Nueva Plaza	Una vez terminado de insertar los datos oprimir ENTER ↵
6	Descripción de Documento en el fichero	Teclear 3 (Enviar) + ENTER ↵
7	Enviar Documento	Oprimir tabulador para cambiar de renglón. Ingrese la información. RESPETANDO EL RENGLO N DE " Enviar a.../Nombres dirección..." ya que en este se encuentra la instrucción automática para direccionar al área correspondiente

Figura 4.12. Nueva Plaza

IV.- NUEVA PLAZA

Continúa.



EJEMPLO 3

PASO	APARECE PANTALLA DE ...	ACCION
8	Enviar Documento	ENTER ↵
9	Enviar documento - Aparece "se aceptó solicitud de envío"	F4
10	Menú Principal de Personal	F4
11	Pantalla en Blanco	Teclear CSSF LOGOFF + ENTER ↵

Figura 4.12. Continuación

De lo anterior se desprende la presencia de diferentes procedimientos para cubrir un puesto vacante:

- a) Cobertura de Plaza Eventual
- b) Cobertura de Plaza Sindicalizada
- c) Cobertura de plaza no Sindicalizada

COBERTURA DE PLAZA EVENTUAL LOCAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Jefe	- Elabora requisición por SADIRE	- Requisición SADIRE
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Válida la Información recibida y verifica si es eventualidad por incapacidad o Nueva Plaza Eventual. - Si es incapacidad checa la vigencia de ésta y abre la plaza con las fechas de la misma en el SIRH (Sistema Integral de Recursos Humanos) - Si es Nueva Plaza Eventual se valida firma de autorización de Planeación, se asigna un número consecutivo de control y se abre la nueva plaza en el SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos)	- Clave Estructural de la plaza vacante a cubrir con su vigencia
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Una vez abierta la plaza se da de alta la requisición en el SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos) - Captura en base de datos en PC	- No. de requisición (Autorización para asignación o nuevo ingreso)
Relación Laboral	- Válida con que persona corresponde cubrir la vacante ya sea Reserva o Escalón y una vez seleccionada la persona envía los datos a CIRH. (Control Interno de Recursos Humanos)	- Nombre de empleado.
Selección	- En caso de que no se cubra con ninguna de las áreas mencionadas recluta personal para el puesto y una vez seleccionado envía el nuevo ingreso a Nómina	- Nombre de empleado
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- En caso de cobertura interna (no reserva) se tramita compensación especial con Compensaciones	
Compensaciones	- Captura compensación especial	- Pago al empleado

Figura 4.13. Cobertura de Plaza Eventual Local

COBERTURA DE PLAZA NO SINDICALIZADA DE PLANTA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Jefe	- Elabora requisición por SADIRE	- Requisición SADIRE
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Imprime requisición de SADIRE. - Revisa que los datos estén completos y correctos por medio del SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos) - Identifica que la plaza sea realmente de planta.	- Clave Estructural de la plaza vacante a cubrir .
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Da de alta Requisición (Folio de autorización) en el SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos) - Captura en base de datos en PC	- No. de requisición (Autorización) para asignación o nuevo ingreso.
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Si la vacante se cubre internamente realiza la asignación del empleado y envía requisición vía correo a Compensaciones para asignación de sueldo. - Si la vacante se cubre con nuevo ingreso se envía copia de la requisición con num. de autorización y plaza a Selección para proceder al Reclutamiento.	- Empleado asignado. - Nuevo ingreso controlado.
Compensaciones	- Asigna sueldo correspondiente.	- Sueldo asignado
Selección	- En caso de externo recluta personal para el puesto y envía ingreso a Nómina.	- Nombre
Nómina	- Realiza el ingreso	- Alta en SIRH (Sistema Integral de Recursos Humanos) - Contrato - Sueldo Asignado

Figura 4.14. Cobertura de Plaza no Sindicalizada de Planta

COBERTURA DE PLAZA SINDICALIZADA DE PLANTA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Jefe	- Elabora requisición por SADIRE	- Requisición SADIRE
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Imprime requisición de SADIRE. - Revisa que los datos estén completos y correctos por medio del SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos) - Identifica si la plaza existe y si es de planta.	- Clave Estructural de la plaza vacante a cubrir .
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Da de alta Requisición (Folio de autorización) en el SIRH.(Sistema Integral de Recursos Humanos) - Captura en base de datos en PC	- No. de requisición (Autorización) para asignación del empleado.
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- Se envía requisición con número y plaza (Vía SADIRE) o Relaciones Laborales.	
Relaciones Laborales	- Válida con que persona corresponde cubrir la vacante ya sea Reserva o Escalafón y una vez seleccionada la persona envía datos CIRH.(Control Interno de Recursos Humanos)	- Nombre del empleado.
Selección	- En caso de que no se cubra con ninguna de las áreas mencionadas recluta personal para el puesto y una vez seleccionado envía el nuevo ingreso a Nómina.	- Nombre de empleado.
CIRH: Control Interno de Recursos Humanos	- En caso de empleado interno realiza la asignación del empleado. - Envía a Compensaciones para asignación de sueldo.	- Empleado asignado.
Compensaciones	- Asigna sueldo	- Sueldo Asignado
Nómina	- En caso de externo realiza el ingreso	- Alta en SIRH (Sistema Integral de Recursos Humanos) - Contrato - Sueldo Asignado

Figura 4.15. Cobertura de Plaza Sindicalizada de Planta

Los procedimientos anteriores presentan el siguiente formato de requisición:

Página 1

REQUISICION DE PERSONAL
PARA CUALQUIER ACLARACION COMUNICARSE A LA
EXT. 3787 (CONTROL INTERNO)

DATOS DEL SOLICITANTE
NOMBRE : Pilar García Manzano
PUESTO: Gcia. Recursos Humanos
AREA : Recursos Humanos
TELEFONO Y EXT. 3195100 5225
CLAVE DE CORREO : rechummo

DATOS DEL PUESTO A CUBRIR (VACANTE)
NOMBRE DEL PUESTO : Asistente de Ventas.
DIRECCION A LA QUE PERTENECE : Regional Noreste
SUBDIRECCION A LA QUE PERTENECE: Ventas
GERENCIA A LA QUE PERTENECE:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :
(NIVEL MINIMO GERENTE)

INFORMACION INDISPENSABLE
ESPECIFICAR TIPO DE PLAZA:
(SINDICALIZADA, NO SINDICALIZADA): No Sindicalizada
ANOTAR SI ES PLANTA O EVENTUAL: Planta
SI ES EVENTUAL INDICAR EL PERIODO : DEL AL

FP 1=AYUDA 2=Insertar 3= FIN 4= Instr. 5= Rbuscar 6=
Consulta
FP 7=Volver 8=Avanzar 9=Bloque 10= Mandato 11=Siguiete 12=
LinMdto
== >

UBICACION FISICA DEL PUESTO (DOMICILIO)
TELEFONO Y EXTENSION :
NOMBRE DEL EMPLEADO A SUSTITUIR: Sanchez Munguia Oscar
CLAVE DEL EMPLEADO: n5941-4

MOTIVO:
* RENUNCIA * PROMOCION
* INCAPACIDAD * CAMBIO LATERAL
(ENVIAR COPIA A PERSONAL Y CONTROL INTERNO) * OTROS (ESPECIFIQUE)

ANOTAR UNA OPCION: renuncia

AUTORIZACION : Recursos Humanos Mon.

LLENE ESTE CUADRO UNICAMENTE SI LA VACANTE
SE CUBRE CON PERSONAL INTERNO

Figura 4.16. Requisición de Personal Actual

PERSONA QUE CUBRE EL PUESTO : Peña Treviño Luis Alberto
CLAVE DEL EMPLEADO : P7358-6
PUESTO QUE OCUPABA : Sub Gerente of. Garza Geia.

FP 1=AYUDA 2=Insertar 3= FIN 4= Instr. 5= Rbuscar 6=
Consulta
FP 7=Volver 8=Avanzar 9=Bloque 10= Mandato 11=Siguiete 12=
LinMdto

EVENTUAL O PLANTA: planta
DIRECCION A LA QUE PERTENECIA: Regional Noreste

GERENCIA A LA QUE PERTENECIA: Garza García
A PARTIR DE QUE FECHA SE REALIZA EL CAMBIO 16 / 06 / 95
DÍA MES AÑO

LLENAR ESTE CUADRO UNICAMENTE SI LA VACANTE
SE CUBRE CON PERSONAL DE NUEVO INGRESO

PERFIL QUE SE REQUIERE
EDAD DE A SEXO F M
ESTUDIOS
PREPARATORIA
CARRERA TECNICA
* COMERCIO

FP 1=AYUDA 2=Insertar 3= FIN 4= Instr. 5= Rbuscar 6=
Consulta
FP 7=Volver 8=Avanzar 9=Bloque 10= Mandato 11=Siguiete 12=
LinMdto
==>

Página 2

* INGLES () SI () % () NO

OTRAS CARACTERISTICAS Y HABILIDADES:

Angy. Este fue un cambio lateral que va a tener Luis Peña por
la renuncia de Oscar Sanchez.

Saludos Ana Cecilia

PARA USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
CONTRATACION EXTERNA DE:

FECHA DE INGRESO: DÍA MES A-0
/ /

FP 1=AYUDA 2=Insertar 3= FIN 4= Instr. 5= Rbuscar 6=
Consulta
FP 7=Volver 8=Avanzar 9=Bloque 10= Mandato 11=Siguiete 12=
LinMdto
==>

Figura 4.16. Continuación

Cada uno de estos procedimientos los podemos explicar mediante los siguientes flujogramas.

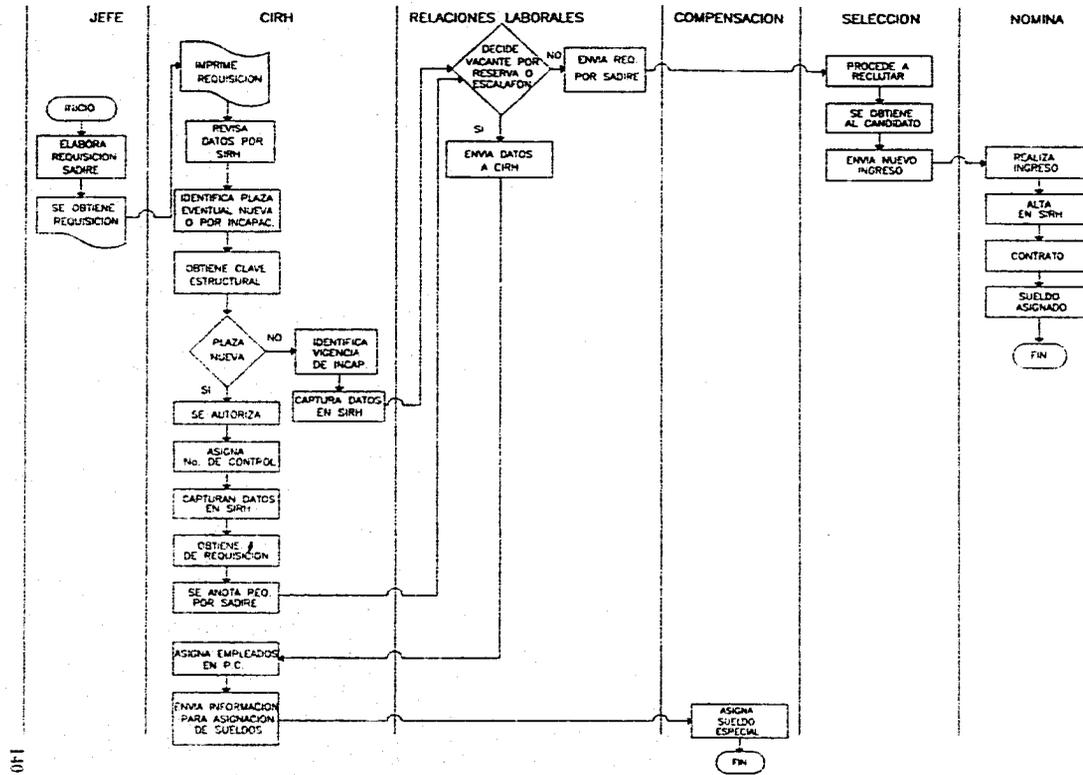


Figura 4.17. Proceso de Reclutamiento actual para una plaza eventual

ACTUAL :
PLAZA EVENTUAL

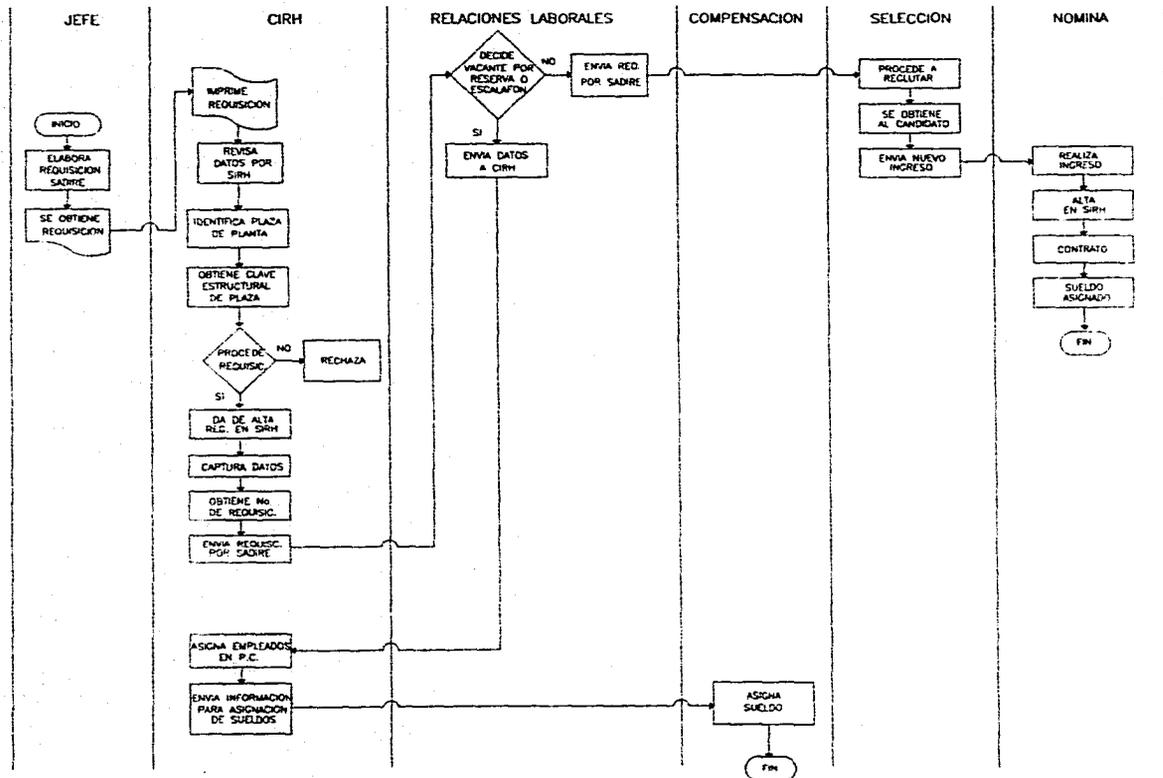
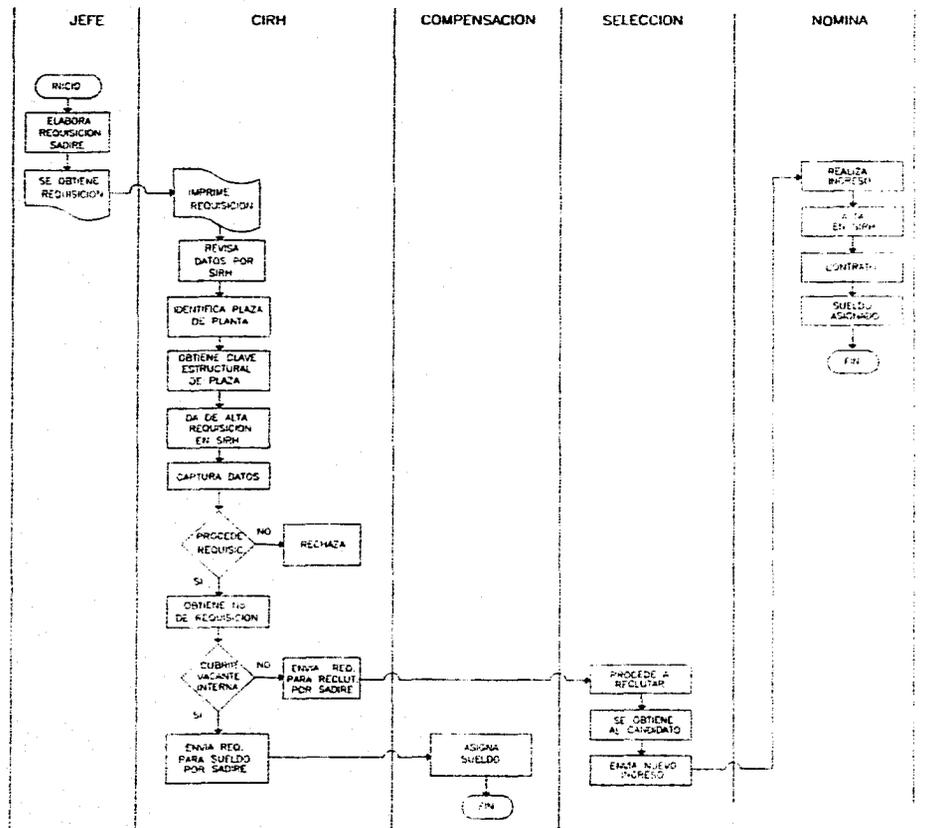


Figura 4.18. Proceso de Reclutamiento actual para una plaza sindicalizada de planta

ACTUAL :
PLAZA SINDICALIZADA DE PLANTA



ACTUAL
PLAZA NO SINDICALIZADA DE PLANTA

Figura 4.19. Proceso de Reclutamiento actual para una plaza no sindicalizada de planta

Estos flujogramas corresponden a todo Proceso de Reclutamiento implementado en la empresa X, a continuación presentamos la propuesta y observaciones que se desprenden del trabajo de investigación.

4.8. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION SOBRE EL CASO PRACTICO

En base a los resultados obtenidos, es necesario implementar un Proceso de Reclutamiento en ésta empresa objeto de estudio. Actualmente el Proceso de Reclutamiento en la empresa muestra confusiones y variantes al momento de aplicarlo; por tanto a continuación presentamos el Proceso de Reclutamiento que puede ser implementado para mantener un control sobre las vacantes y las áreas involucradas para el seguimiento de este Proceso. Para llevarlo a cabo es necesario retomar la figura 2.6. del Capítulo II donde se muestra el proceso de Reclutamiento según Idalberto Chiavenatto ^(A) el cual se muestra a continuación:

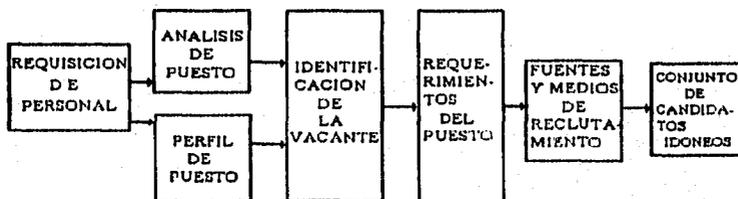


Figura 4.20 Proceso de Reclutamiento ^(B)

De ésta se desprende la siguiente propuesta sobre los procedimientos del Proceso de Reclutamiento que se registraron en el sistema SADIRE, el cual consideramos puede optimizar sus resultados.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA COBERTURA DE PLAZA EVENTUAL

El Jefe de Area por medio del Sistema SADIRE, avisa directamente de la vacante existente al área de Control interno, la cual se encargará de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Recibe e imprime la requisición enviada por el Jefe del Area solicitante, dándole a conocer a dicha área la existencia de un puesto vacante.

- b) Revisa los datos por el Sistema Integral de Recursos Humanos (S.I.R.H), identificando la plaza eventual ya sea nueva o por incapacidad.

- c) De acuerdo al punto anterior decidirá si es plaza Eventual Nueva o Plaza Eventual por Incapacidad.

- Si no es plaza eventual nueva.- identifica vigencia de incapacidad, captura los datos en SIRH y al área de Relaciones Laborales; la cual recibe requisición y decide si será cubierta por Empleados de reserva o por

escalafón, si es cubierta por medio de reserva o escalafón se asigna al empleado en la computadora (P.C.) y se envía la información al Departamento de Compensaciones para la asignación de sueldo especial.

- Si no es cubierta por reserva o escalafón, envía requisición por SADIRE a Reclutamiento el cual realizará lo siguiente:

- a) Recibe e imprime requisición, enviándose la vacante existente en el área.
- b) Se procede a la asignación a los reclutadores en base a la Dirección Ejecutiva que les corresponda.
- c) Estudia el Análisis y Perfil de Puesto y establece el Medio de reclutamiento a aplicar
- d) Se busca y atraen a los candidatos para el puesto vacante y por último se presentan los candidatos a la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

Con este último inciso da término el Proceso de Reclutamiento, presentando el flujograma correspondiente a esta etapa

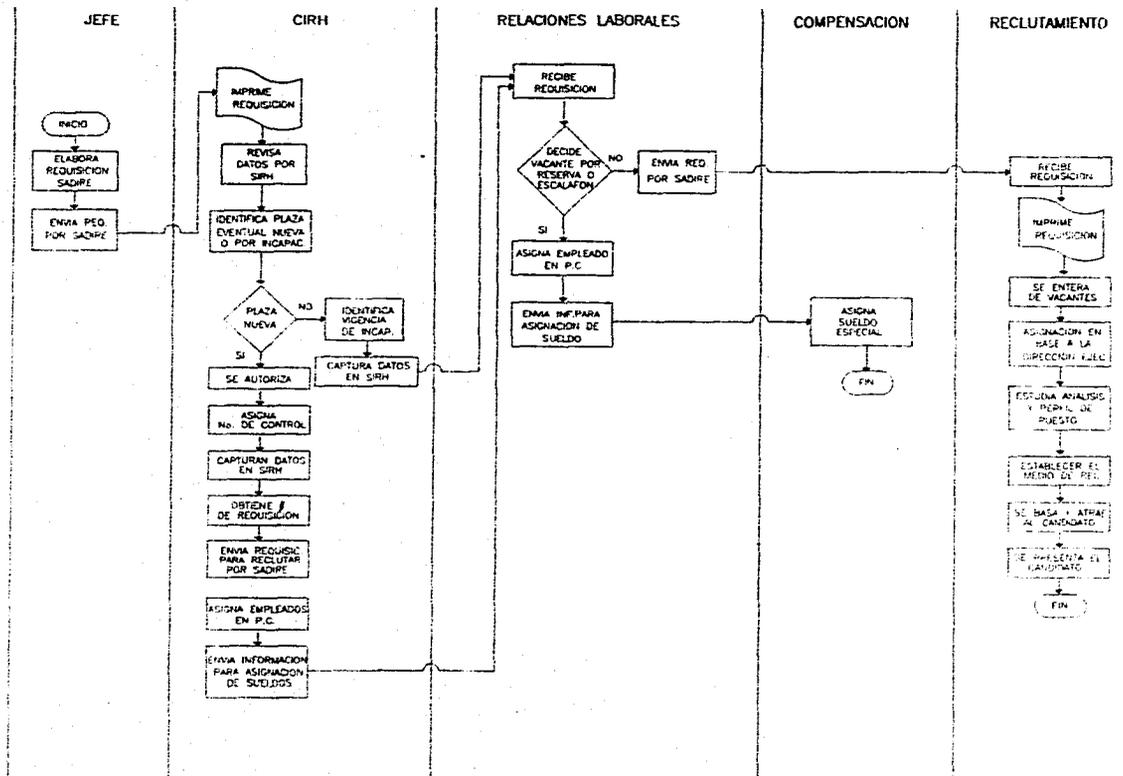


Figura 4.21. Proceso de Reclutamiento propuesto para una plaza eventual

PROPUESTA PLAZA EVENTUAL

PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA COBERTURA DE PLAZA SINDICALIZADA DE PLANTA

El Jefe de Area, por medio del Sistema SADIRE, avisa directamente de la vacante existente al área de Control Interno, la cual se encargará de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Recibe e imprime la requisición enviada por el Jefe del Area solicitante, dándole a conocer a dicha área la existencia de un puesto vacante.
- b) Revisa los datos por el Sistema Integral de Recursos Humanos, identificando la plaza de planta y asignando la clave de estructura de la plaza.
- c) De acuerdo a lo anterior, decidirá si procede o no la requisición
NO PROCEDE = Se rechaza
PROCEDE = Se continuará con el Procedimiento
- d) Estando correctos los datos de la requisición, así como la clave de estructura, se procederá a dar de alta dicha requisición en el Sistema Integral de Recursos Humanos, capturando los datos correspondientes.

e) Se procede a la autorización de requisición

No se autoriza = Se rechaza

Si se autoriza = Se continua con el procedimiento

f) Se le asignará un número a la requisición y se turna para el reclutamiento al área de Relaciones Laborales por medio del Sistema SADIRE.

Realizadas y aprobadas las actividades anteriores por el área de Control Interno, es necesario que el área de Relaciones Laborales continúe con dicho proceso; por lo cual llevará a cabo las siguientes actividades:

a) Recibe requisición y decide si la vacante puede ser cubierta por medio de la reserva o escalafón.

b) Si es cubierta la vacante por la reserva o escalafón, asigna al empleado en P.C. y envía esta información al Departamento de Compensaciones para la asignación del sueldo.

c) Si no es cubierta la vacante por lo anterior, se turna la requisición por Sistema SADIRE a Reclutamiento.

Las actividades que se llevará a cabo en el Reclutamiento a saber son:

- a) Recibe e imprime requisición
- b) Se entera de la vacante y procede a la asignación a los reclutadores en base a la Dirección Ejecutiva que les corresponda
- c) Estudia el Análisis y Perfil del Puesto y establece el Medio de Reclutamiento a aplicar
- d) Se busca y atraen a los candidatos para el puesto vacante y por último se presentan los candidatos a la Gerencia de Recursos Humanos.

Con esto último dá término el Proceso de Reclutamiento, presentando el flujograma correspondiente a esta etapa.

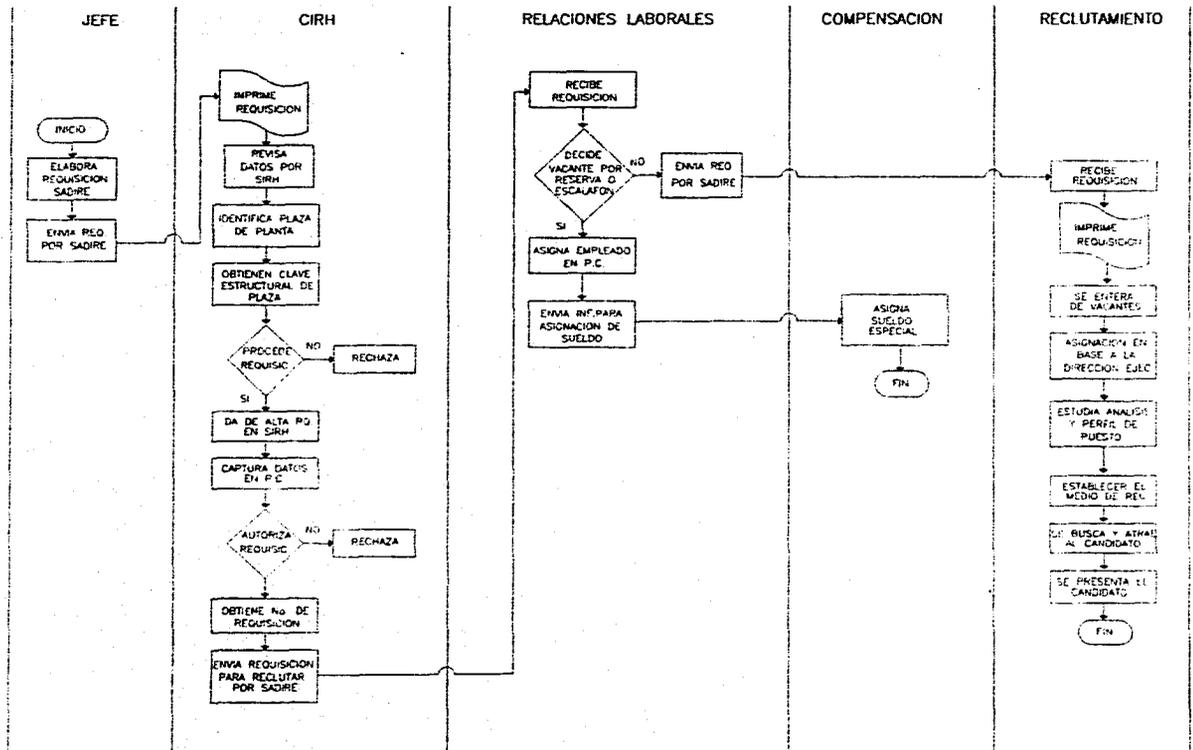


Figura 4.22. Proceso de Reclutamiento propuesto para una plaza sindicalizada de planta

PROPUESTA:
PLAZA SINDICALIZADA DE PLANTA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA COBERTURA DE PLAZA NO SINDICALIZADA

El Jefe de Area, por medio del Sistema SADIRE, avisa directamente de la vacante existente al área de Control Interno, la cual se encargará de llevar a cabo las siguientes actividades:

- a) Recibe e imprime la requisición enviada por el Jefe del Area solicitante, dándole a conocer a dicha área la existencia de un puesto vacante.
- b) Revisa los datos por el Sistema Integral de Recursos Humanos, identificando la plaza de planta y asignando la clave de estructura de la plaza.
- c) De acuerdo a lo anterior, decidirá si procede o no la requisición

NO PROCEDE = Se rechaza

PROCEDE = Se continuará con el Procedimiento

- d) Estando correctos los datos de la requisición, así como la clave de estructura, se procederá a dar de alta dicha requisición en el Sistema Integral de Recursos Humanos, capturando los datos correspondientes.

e) Se procede a la autorización de requisición

No se autoriza = Se rechaza

Si se autoriza = Se continúa con el procedimiento

f) Se le asignará un número a la requisición y se turna para el reclutamiento por medio del Sistema SADIRE.

Realizadas y aprobadas las actividades anteriores por el área de Control Interno, es necesario que Reclutamiento continúe con dicho proceso; por el cual llevará a cabo las siguientes actividades:

- a) Recibe e imprime requisición, enviada por el área de Control Interno.
- b) Se entera de la vacante existente y procede a la asignación a los reclutadores en base a la Dirección Ejecutiva que les corresponda.
- c) Estudia el Análisis y Perfil del Puesto.
- d) En base a lo anterior decidirá que fuente aplicar ya sea: Externa o Interna.

Si el Reclutamiento se realiza por medio de Fuente Interna, se pedirá a Relaciones Laborales un listado actualizado de candidatos en base al Análisis y Perfil del Puesto a través de la P.C.

El reclutador recibe información y turna al Departamento de Selección.

Si el Reclutamiento se realiza a través de Fuente Externa. Establece el reclutador el medio a aplicar, se busca y atrae al candidato, y por último se presentan los candidatos a la Gerencia de Reclutamiento y Selección. A continuación se presenta el flujograma correspondiente a esta etapa.

NOTA

En el caso de los aspirantes casuales únicamente se les recibirá su curriculum con foto en recepción sin necesidad de presentarse a la Gerencia de Reclutamiento y Selección.

Los curriculums serán recogidos por Reclutamiento al finalizar el día, dejándolos en cartera hasta que sean requeridos.

En caso de presentarse un puesto a nivel Dirección o niveles superiores el Reclutamiento será exclusivamente por medio de Fuente Interna o en su caso si se usa Fuente Externa los únicos medios de Reclutamiento será por pirateo o recomendaciones.

Por lo anterior el conjunto de candidatos que se reclutarán y se presentarán a Selección serán los idóneos para ocupar un puesto vacante.

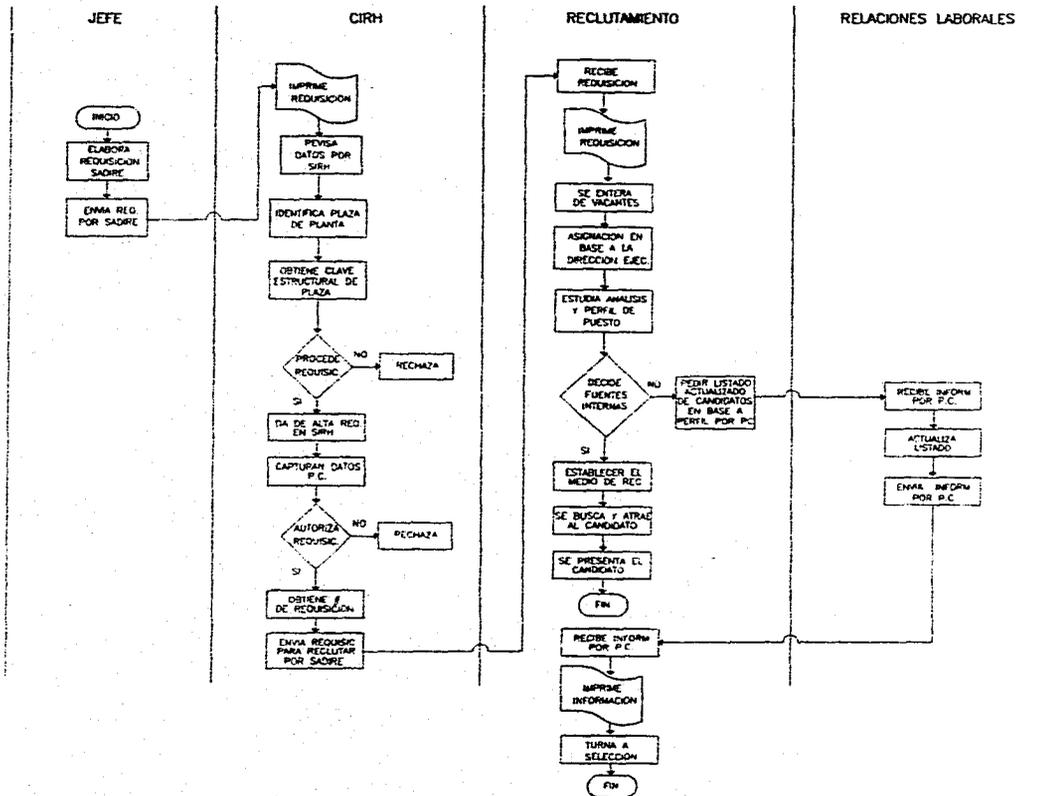


Figura 4.23. Proceso de Reclutamiento propuesto para una plaza no sindicalizada de planta

PROPIETA
PLAZA NO SINDICALIZADA DE PLANTA

ANALISIS DE PUESTO		
Dirección _____	Clave _____	
Area _____	Sueldo _____	
Puesto _____	Horario _____	
Plaza Sindicalizada Si ___ No ___	Planta _____	Eventual _____ al _____
PERFIL DEL PUESTO		
1.- Edad _____		
2.- Soltero ___ Casado ___ Indistinto ___		
3.- Grado Escolar Mínimo:		
a) Sin escolaridad _____		
b) Menos de Preparatoria _____		
c) Preparatoria o equivalente _____		
d) Inicio de carrera profesional _____		
e) Pasantía _____		
f) Licenciatura _____		
g) Posgrados _____		
4.- Aptitudes:		
_____	_____	_____
5.- Experiencia en el Puesto		
Si, mínimo de _____ No _____		
6.- Viajar:		
Si _____ No _____		
7.- Inglés:		
Si _____ No _____		
GENERALES		
Nombre del empleado a sustituir _____		
Clave _____		
Motivo:		
- Renuncia _____	- Promoción _____	- Otros (especifique) _____
- Incapacidad _____	- Cambio lateral _____	
Fecha _____		
Elaboró _____		
CONTROL INTERNO		
SI _____	AUTORIZA _____	FECHA _____
Puesto cubierto con personal interno:		
- Nombre _____		
- Puesto que ocupa _____		
- Clave _____		
RECLUTAMIENTO		
Fuente _____	Reclutador _____	
Medio _____	Fecha de Inicio _____	
	Fecha de Término _____	
SELECCION		
Contratación externa de _____		
Fecha de Ingreso _____		

Figura 4.24. Formato de Requisición - Propuesta Sistema SADIRE

En base a los procedimientos anteriores, para la cobertura de plaza eventual, plaza sindicalizada de planta, y planta no sindicalizada, se muestra en la figura 4.24 el formato de Requisición Propuesto para el Sistema SADIRE, el cual será utilizado para cubrir cualquiera de las plazas antes mencionadas; requiriendo para esto los datos en cuanto al Análisis de Puesto, Perfil de Puesto y Datos Generales.

Dentro de la propuesta se menciona que la Planeación es una actividad donde se elabora un plan, que permite externar la importancia y los principios de la Planeación, en cuanto a sus necesidad de existencia y necesidad adecuada ya que de ellos depende la eficiencia en la Ejecución; así en base a lo anterior para poder elaborar éste plan fué necesario hacer una serie de investigaciones en base a entrevistas, cuestionarios y fichas de campo para poder conocer el Proceso de Reclutamiento que se lleva actualmente en la empresa X objeto de estudio y sobre ello establecer este plan o propuesta basándonos en los principios establecidos por Reyes Ponce ^(c), los cuales son: La Precisión, Flexibilidad y Unidad, logrando con ello identificar posibles fallas en la aplicación de éste Proceso.

Una vez obtenido el Proceso de Reclutamiento que se lleva actualmente en la empresa X objeto de estudio y establecida una propuesta donde se

corrigen las fallas observadas en la investigación, se deberá llevar a cabo la etapa de Ejecución.

Para efectos de ésta investigación, no se llevó a cabo la aplicación de esta etapa debido tanto al tiempo que esto implica como a los trámites que se deben de llevar ante la empresa para que esta lo acepte.

En esta etapa se debe lograr la realización efectiva de lo planeado, en base a la autoridad estableciendo canales de comunicación y supervisando el ejercicio de esta autoridad.

Para poder lograr la realización eficiente de estas funciones entre otras, es necesario que exista un control que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La etapa de Control es "El Proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias " ^(D)

En la etapa de Planeación se realizaron una serie de flujogramas propuestos, donde se muestra el procedimiento que lleva a cabo en el Proceso de Reclutamiento. Estos flujogramas servirán a la etapa de Control; ya que estos van a permitir verificar si la etapa de Ejecución se lleva a cabo

dentro de los lineamientos establecidos, en caso contrario el Control debe establecer medidas para corregir estas actividades reduciendo costos y ahorrando tiempo.

Otra opción fundamental será la supervisión en el uso de la requisición de personal, la cual la empresa X objeto de estudio la lleva a cabo en el Sistema SADIRE, ya que esta es elemental en el Proceso de Reclutamiento para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como determinar que Fuentes y Medios son los adecuados para el mismo.

De acuerdo a la Figura 4.6. (Cuadro de Interpretación) podemos establecer que la Relación que existe en lo referente a las etapas de Planeación, Ejecución y Control del Proceso Administrativo con el proceso de Reclutamiento de la empresa X objeto de estudio, no se encuentra alguna interrelación entre estos dos procesos.

Podemos decir que la Planeación del Proceso de Reclutamiento en la empresa X, no está lo suficientemente estructurada ya que, los Reclutadores - Seleccionadores piensan en que se le debe de capacitar para llevar a cabo una mejor Ejecución y Control del Proceso de Reclutamiento (125 %); además existe una confusión en lo referente a la distinción entre Reclutamiento y Selección ya que 4 personas hacen las dos

funciones, teniendo como resultado de la ejecución del Proceso de Reclutamiento de candidatos no idóneos para las necesidades de la Empresa (25%).

El Control que se aplica es correctivo más no preventivo ya que establece poca información acerca de los resultados de la Ejecución de los planes y como mejorar las fallas que se detectan.

No muestran como verifican si la etapa de Ejecución se lleva a cabo dentro de los lineamientos establecidos (Planeación).

Como se puede observar en la requisición de personal propuesto, desde que se inicia el Proceso de Reclutamiento se hace hincapié, tanto en el Análisis como en el Perfil de Puesto, para poder obtener al candidato idóneo que ocupe una vacante existente. Cada área debe ser responsable de este Perfil y Análisis de Puesto, para que una vez autorizada la plaza o la vacante, Reclutamiento pueda elegir los Medios adecuados en donde se reflejará tanto el Perfil como las características que debe cumplir el candidato; como características nos referimos a los requisitos que la misma empresa pide en base a su Filosofía, Misión y Ambiente Cultural que debe de reunir el candidato.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- A. WERTHER, William B.
Administración de Personal y Recursos Humanos
Mc. Graw Hill
México, 1993
p.p. 90
- B. Idem.
- C. REYES, Ponce Agustín
Administración de Empresas Teoría y Práctica
Primera Parte
Editorial Limusa
México, 1980
p.p. 166
- D. MÜNCH, Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas
México, 1982
p.p. 50- 54

CONCLUSIONES GENERALES

En el desarrollo de nuestra investigación, nos pudimos dar cuenta de la importancia de un adecuado Proceso de Reclutamiento en una Empresa Mediana de Servicio.

Para poder determinar lo anterior fué necesario aportar conocimientos a cerca de : Empresa, Proceso Administrativo, Recursos Humanos, Análisis y Perfil de Puesto y Empresa Mediana de Servicio.

La Empresa la definimos como la unidad económico-social en la que el capital, trabajo y la dirección se coordinan para lograr la producción que responde a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa.

Toda empresa tiene diferentes características que hacen que se distingan unas de otras, pero al formar un solo criterio, mencionamos como características las siguientes:

- Persona Jurídica
- Ejerce una acción Mercantil
- Unidad Jurídica
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida

Estas características así como los recursos de la empresa se encuentran vinculados en forma directa con la Administración de dicha empresa.

La relación que existe entre los recursos será necesaria para el logro de los objetivos de la empresa.

Por lo anterior entendemos por Recursos los medios que disponen las empresas para funcionar y alcanzar sus objetivos. Los recursos de una empresa son:

- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos
- Recursos Financieros
- Recursos Humanos

Todos los recursos tienen importancia para el logro de los objetivos; del adecuado manejo de estos dependerá el desarrollo de las Areas Funcionales. Entendiéndose como Areas Funcionales aquellas que se encuentran en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos, así las Areas Funcionales son:

- Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Recursos Humanos

Estas áreas, es necesario que se interaccionen en forma conjunta con las características de la empresa y los recursos para así lograr los objetivos de la empresa, lo cual será necesario que intervenga la Administración que es la

actividad de un método que busca conseguir resultados objetivos y se estructura con filosofía y los valores de los directivos condicionándose con los factores ambientales internos y externos mediante la aplicación de un método. Este método se refiere como proceso Administrativo el cual es Fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones de este último caso, por medio de lo cual será posible el análisis y solución de los problemas.

Nos enfocamos al proceso Administrativo que nos presenta Arias Galicia, el cual permite obtener los resultados que se desean alcanzar por parte de un administrador. Las etapas de este Proceso son:

PLANEACION:

Es el estado ideal que se desea lograr y que se requiere estar recibiendo información sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe sino dentro de límites estrechos de lo planeado.

EJECUCION:

La etapa de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida en base de decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia

delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

CONTROL:

El Proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

El Proceso Administrativo debe poner interés en los Recursos Humanos ya que depende del Factor Humano que se logren los objetivos de la empresa.

Como se mencionó la Empresa se encuentra integrada por Recursos y Areas Funcionales, de esto, es necesario conocer que se entiende por Recurso Humano, Area de Recursos Humanos y Factor Humano.

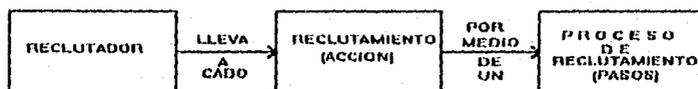
Recurso Humano es quien utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos, así como quien opera el equipo.

Area de Recursos Humanos es donde se consigue y conserva un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la Empresa.

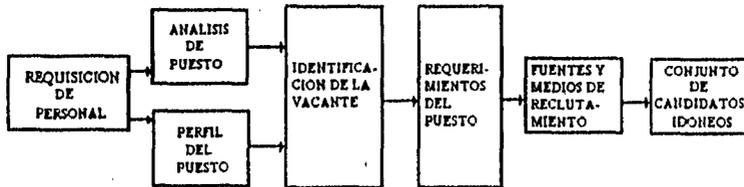
Factor Humano es un grupo de trabajadores que forman parte activa de la empresa y organización.

Los Recursos Humanos son esenciales para el logro de los objetivos, ya que estos logran la coordinación de los recursos con sus funciones en base a las necesidades de la Empresa, por lo tanto es necesario contar con el personal que cubra ciertos requisitos necesarios para lograr un desempeño eficiente en las funciones a realizar; logrando esto, a través de un Proceso de Reclutamiento que se base en las características de la Empresa y así satisfacer las necesidades y objetivos de la misma.

Entendemos por reclutamiento la acción de buscar y atraer un grupo de personas de entre las cuales se pueden seleccionar candidatos idóneos.



Se entiende por Proceso de Reclutamiento los pasos que lleva a cabo un reclutador.

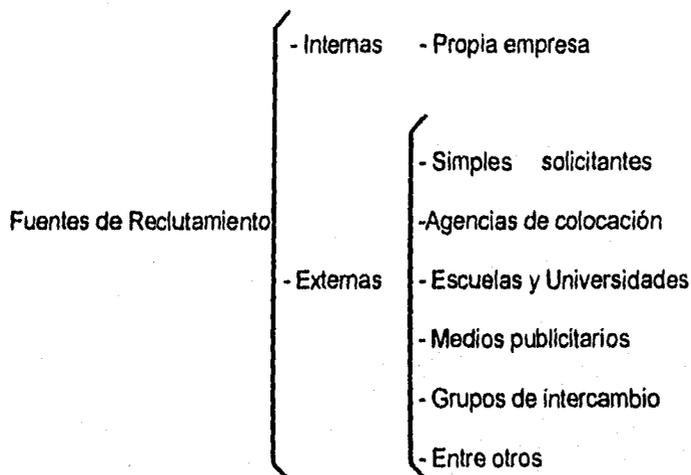


Con el Proceso de Reclutamiento, podemos proveernos de una cantidad suficiente de solicitantes en el transcurso del año, entre ellos se puede escoger aquellos que reúnan los requisitos necesarios y tengan características adecuadas para poder ser empleados idóneos.

Una vez definido el Proceso de Reclutamiento, lo siguiente es buscar a las personas idóneas para ocupar una vacante en base a las Fuentes y Medios de Reclutamiento.

Las Fuentes Internas estan constituidas por los propios trabajadores a ocupar el puesto vacante y las Fuentes Externas estan constituidas por aquellas personas que buscan activamente empleo.

Los Medios de Reclutamiento, se aplican para establecer la forma de atraer al candidato. Algunos de estos son: Periódico, Aspirantes Casuales, Prensa, Grupos de intercambio, entre otros.



Para ubicar en un puesto a la persona requerida, es necesario el Análisis y Perfil de Puestos.

El Análisis de Puesto, es una necesidad que sirve para ubicar en un puesto a la persona requerida así como para llevar a cabo una detección de

necesidades, así mismo es útil para obtener información de las partes integrantes de la organización.

El Análisis de Puesto es la base para la adaptación hombre-puesto, esto es, contar con el hombre adecuado al puesto adecuado.

El Perfil de Puesto es otro aspecto de suma importancia, el cual lo definimos como una descripción situacional de características operativas (capacidad intelectual, personalidad, características físicas y operativas), así como de conocimientos funcionales, para poder establecer las características que el candidato debe de tener para poder cubrir el puesto vacante.

El Proceso de Reclutamiento es importante para la empresa, ya que consigue a los candidatos idóneos.

Para el desarrollo de esta investigación nos enfocamos en una Empresa Mediana de Servicio en el giro de aseguradora.

La Empresa Mediana de Servicio decimos que es aquella unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y dirección se coordinan para lograr la producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Aséuradora es aquella que se dedica a la comercialización de la transferencia de un riesgo a cambio del cobro de una prima para cuya intermediación es a través de una tercera persona.

Las características que presenta una Empresa Mediana de Servicio son:

- Abarca un 0.02% del ramo.
- El 79.1% se afilian a una cámara o Asociación.
- Para el 67.7 % no es necesario que se agrupen a otras empresas.
- Entre otros.

Para hablar de una Empresa Mediana de Servicio, necesitamos hablar acerca del servicio, el cual es importante para el Reclutamiento ya que es donde se establece ciertas características sobre el candidato idóneo, en este caso unas de estas características son : Actitud de Servicio, Presentación y Grado de Coeficiente.

El servicio lo definimos como la satisfacción plena de las expectativas del cliente en materia de servicio, así como una disposición constante para idear y poner en práctica nuevas medidas que tiendan a asegurar la satisfacción del cliente.

De esto mencionamos dos tipos de servicio:

- Servicio Interno.
- Negocio de Servicio.

Al ofrecer un servicio, es necesario contar con Calidad en el mismo, con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

Para obtener Calidad en el Servicio es necesario considerar:

Filosofía: Son los valores y principios de la empresa que proporcionan una imagen ante la sociedad.

Misión: Es el Marco que condiciona el tipo de cliente a atender, la estrategia a seguir, la clase de producto a ofrecer y en consecuencia el contenido del servicio.

Ambiente Cultural: Es el logro de la identificación del personal con la empresa en la que labora, basándose tanto en la filosofía como la Misión de la misma, como en la actitud, creencias y conocimientos entre otros para lograr la estabilidad de su estructura.

Podemos concluir que en el Proceso de Reclutamiento en una Empresa Mediana de Servicio, es necesario detectar las posibles alternativas, para la solución del tema problema, el cual se detecta en el desarrollo del caso práctico.

La relación con los resultados obtenidos nos permiten establecer la comprobación de la Hipótesis Central y/o la desprobación de la Hipótesis Nula.

La Hipótesis Central nos dice:

Si la definición de las características de un puesto vacante y de los medios de difusión influyen en el Reclutamiento y en la eficiencia en el desarrollo de funciones, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos con la aplicación de medios, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo e incremento de candidatos idóneos, luego entonces a mayor definición de las características del puesto vacante y de los medios de difusión, mayores posibilidades para cumplir la eficiencia en el desarrollo de funciones así como los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante, incrementando la eficiencia en la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como la eficiencia en el desarrollo del puesto con unificación de las características del perfil del mismo.

La cual se comprueba mediante el resultado obtenido en el caso práctico, resultado que nos permite establecer la importancia que tiene el definir las características del puesto (Análisis y Perfil de Puesto), así como de los medios de difusión, para poder obtener al candidato(s) idóneo(s) con las características necesarias para cubrir las necesidades del Puesto vacante y

de la misma empresa, esto es el cumplir con eficiencia el desarrollo de las funciones.

La Hipótesis Nula no se comprobó, ya que si no tenemos los elementos necesarios para el Proceso de Reclutamiento como son:

La definición de las características del puesto (Análisis y Perfil de Puesto) así como de los medios de difusión, obtendremos como resultado un decremento en la eficiencia para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos que no cumplirán con los lineamientos establecidos en cuanto a las características del puesto así como de la empresa, y por lo mismo se presentaría un decremento en la eficiencia en el desarrollo de funciones.

En base a los resultados obtenidos podemos decir que en la Empresa X objeto de estudio se presentaron deficiencias en cuanto a la aplicación del Proceso de Reclutamiento. Algunas de estas deficiencias son:

- No cuentan con una división clara entre las Fuentes y Medios de Reclutamiento.
- Confusión para la implementación-uso correcto y oportuno del sistema SADIRE

- No toman en cuenta el Análisis de Puesto

La solución a las mencionadas deficiencias se propuso en base a lo siguiente :

- Optimizar el uso del sistema SADIRE en la Empresa X, para el caso de Plaza Eventual, Plaza Sindicalizada y Plaza no Sindicalizada.
- Se estableció actividades que corresponda al área o depto. adecuado.
- Se realizarán 3 flujogramas para cada tipo de plaza (eventual, sindicalizada y no sindicalizada) con el fin de obtener un rápido y eficiente proceso de Reclutamiento, dando a conocer los paso a seguir para cada departamento que intervenga en dicho proceso.

En la investigación se implementaron objetivos, los cuales se plantearon para poder llegar a un resultado que ayudará tanto a la empresa X objeto de estudio, así como al Administrador que actualmente o en un futuro se desempeña en el departamento de Reclutamiento.

Los objetivos planteados son:

GENERAL:

Describir el Proceso de Reclutamiento como determinante de las características del perfil del puesto vacante y los medios de Difusión-Reclutamiento implementado.

PARTICULAR:

Verificar la información que se dará a conocer a través de los medios de difusión para la búsqueda y atracción de candidatos idóneos que integra los requerimientos del perfil del puesto vacante.

ESPECIFICO:

Establecer parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento del puesto vacante así como de los medios de Difusión-Reclutamiento implementado en una empresa mediana.

Para poder determinar las características, etapas y Medios del Proceso de Reclutamiento se implementaron Métodos y Técnicas:

Los Métodos Implementados son:

METODOS GENERALES:

La investigación presenta un desarrollo que va de lo descriptivo a lo Pre-científico, planteando la siguiente relación metódica: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

INDUCTIVO: Determina las características del Proceso de Reclutamiento de candidatos idóneos para un puesto vacante, así como los medios de difusión para la búsqueda y atracción del personal requerido.

ANALITICO: Estudia cada una de las partes del Proceso de Reclutamiento estableciendo una relación de las características del perfil exigido a los candidatos idóneos.

SINETICO: Integra los Medios de Reclutamiento, las características del Perfil del Puesto vacante acorde al Proceso Administrativo del área de Recursos Humanos.

ANALOGICO: Compara los Medios de Reclutamiento, la elaboración del perfil, medios de difusión, y eficiencia en el desarrollo del puesto con otras empresas medianas.

Las Técnicas de recopilación de datos son:

GENERALES:

- Análisis de contenido
- Cuestionarios
- Fichas de campo
- Entrevistas

PARTICULARES:

- Técnicas correspondientes al Proceso de Reclutamiento.

Con la presente investigación aportamos a la Administración mayor información y conocimientos acerca del Proceso de Reclutamiento en cuanto a : ¿Qué es el Proceso de Reclutamiento?, ¿Cuáles son sus etapas?, Medios y Fuentes, y su objetivo, así como también ampliamos la visión del Administrador, enfatizando la importancia que tiene un adecuado Proceso de Reclutamiento tanto para las Empresas como para la misma Administración, con la opción de poder establecer el Proceso de Reclutamiento de acuerdo a las características de la Empresa.

La Administración debe de dar la misma importancia al Reclutamiento como a Selección ya que el primero es la base para el éxito del segundo y se dá el caso que se profundiza más en Selección.

Deseamos que esta investigación sea de gran ayuda a todos los estudiantes de Administración para poder conocer más del Proceso de Reclutamiento así como para los profesionistas que se desempeñan dentro del Departamento de Reclutamiento, para que puedan poner en práctica esta información.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se proponen son las siguientes:

- a) En cuanto a la Empresa X objeto de estudio es necesario establecer un Proceso de Reclutamiento como el sugerido en la propuesta.
Se recomienda capacitación sobre los encargados de la Gerencia de Selección con la finalidad de retroalimentar y establecer parámetros de comparación que den confiabilidad así como validez a la aplicación del mismo.
- b) Se recomienda al estudiante de Administración profundizar y aportar conocimientos acerca del Proceso de Reclutamiento ya que existe poco interés sobre el mismo. Esto puede llevarse a cabo mediante investigaciones que realicen para exposiciones en clase, pueden asistir a una empresa para estudiar su Proceso de Reclutamiento y dar su punto de vista.
- c) A la Administración en General se le recomienda una actualización en el tema de Reclutamiento así como mayor expansión del mismo.

APENDICES

IMPORTANCIA SOCIAL

La aportación que deja esta investigación tanto para la empresa como para la sociedad es la definición de los medios para la búsqueda y atracción de empleados en una empresa mediana.

Para la solución del problema, se toma en cuenta: la determinación de las características de los candidatos que ocuparán las vacantes, y de los medios para la búsqueda, y atracción del personal requerido; logrando así la optimización del desempeño empresarial de los elementos que constituye la empresa mediana.

IMPORTANCIA TEORICA.

El contenido de esta investigación permite mostrar la aplicación del Proceso Administrativo que enriquece al área de Recursos Humanos en cuanto al Proceso de Reclutamiento, con lo cuál se determina la búsqueda y atracción de candidatos, contribuyendo con esto a la administración en su enfoque situacional mostrando la aplicación y flexibilidad de sus principios técnicos en una empresa mediana.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

ALTERNAS

Si la definición de las características de un puesto vacante influyen en el reclutamiento, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos provoca deficiencia en el desarrollo del puesto, luego entonces a mayor definición de las características de un puesto vacante, mayor decremento en la deficiencia de la búsqueda y atracción de candidatos idóneos.

Si los medios de difusión para la búsqueda y atracción del personal requerido en un puesto vacante influyen en el Reclutamiento, por tanto la ausencia de medios de difusión para la búsqueda y atracción provoca el decremento de candidatos idoneos, luego entonces al organizar los medios de difusión y atracción de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante permite el incremento de candidatos idóneos y decrementa la búsqueda y atracción por la ausencia de dichos candidatos.

Si las características de los candidatos que ocuparán un puesto vacante influyen en el Reclutamiento, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos idóneos, provoca la modificación de las características del perfil

de un puesto vacante, luego entonces es necesario cumplir con los lineamientos establecidos mediante las características del perfil de un puesto vacante para la búsqueda y atracción de candidatos idoneos decrementando con esto la modificación de las características del mismo.

HIPOTESIS CENTRAL

Si la definición de las características de un puesto vacante y de los medios de difusión influyen en el Reclutamiento y en la eficiencia en el desarrollo de funciones, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos con la aplicación de medios, provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo e incremento de candidatos idóneos, luego entonces a mayor definición de las características del puesto vacante y de los medios de difusión, mayores posibilidades para cumplir la eficiencia en el desarrollo de funciones así como los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante, incrementando la eficiencia en la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como la eficiencia en el desarrollo del puesto con unificación de las características del perfil del mismo.

HIPOTESIS NULA

Si la definición de las características de un puesto vacante y de los medios de difusión influyen en el Reclutamiento y no en la eficiencia en el desarrollo de funciones, por lo tanto la búsqueda y atracción de los candidatos con la aplicación de medios, no provoca eficiencia en el desarrollo del puesto, unificación de las características del perfil del mismo e incremento de candidatos idóneos, luego entonces a mayor definición de las características del puesto vacante y de los medios de difusión, no hay mayores posibilidades para cumplir la eficiencia en el desarrollo de funciones así como tampoco con los lineamientos establecidos de acuerdo a las características del perfil del puesto vacante, tampoco se incrementa la eficiencia en la búsqueda y atracción de candidatos idóneos, así como tampoco hay eficiencia en el desarrollo del puesto con unificación de las características del perfil del mismo.

OBJETIVOS

GENERAL:

Describir el Proceso de Reclutamiento como determinante de las características del perfil del puesto vacante y los medios de Difusión-Reclutamiento implementado.

PARTICULAR:

Verificar la información que se dará a conocer a través de los medios de difusión para la búsqueda y atracción de candidatos que integra los requerimientos del perfil del puesto vacante.

ESPECIFICO:

Establecer parámetros que permitan llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento del puesto vacante así como de los medios de Difusión-Reclutamiento implementado en una empresa mediana.

OBJETO DE ESTUDIO

El Proceso de Reclutamiento para un puesto vacante Conceptual Simple

METODOS IMPLEMENTADOS

METODOS GENERALES:

La investigación presenta un desarrollo que va de lo Pre-científico a lo científico, planteando la siguiente relación metódica: Inductivo, Analítico, Sintético, Analógico.

INDUCTIVO: Determina las características del Proceso de Reclutamiento de candidatos para un puesto vacante, así como los medios de difusión para la búsqueda y atracción del personal requerido.

ANALITICO: Estudia cada una de las partes del Proceso de Reclutamiento estableciendo una relación de las características del perfil exigido a los candidatos.

SINTETICO: Integra los Medios de Reclutamiento, las características del Perfil del Puesto vacante acorde al Proceso Administrativo del área de Recursos Humanos.

ANALOGICO: Compara los Medios de Reclutamiento, la elaboración del perfil, medios de difusión, y eficiencia en el desarrollo del puesto con otras empresas medianas.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

GENERALES:

- Análisis de contenido
- Cuestionarios
- Fichas de campo

PARTICULARES:

- Proceso de Reclutamiento, difusión y elaboración del perfil de un puesto vacante

UBICACION

TEMPORAL

Febrero de 1995 a Agosto de 1995

ESPACIAL

México, D.F. en los siguientes lugares:

- Biblioteca ULA
- Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM)
- Biblioteca Central (UNAM)
- Empresa mediana X (objeto de estudio)
- SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)
- Nafinsa (Nacional Financiera)
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

DELIMITACION TEORICA

Esta investigación está enfocada a una empresa mediana en la cuál se tomará como base la aplicación del Proceso Administrativo en cuanto al Proceso de Reclutamiento.

En el desarrollo de la investigación, se tomará en cuenta el análisis de puesto, descripción de puesto, perfil de puesto y se determinarán los Medios de Reclutamiento, así como las fuentes internas y externas concluyendo con la entrega de presolicitud.

En base al Proceso Administrativo, se dará a conocer su importancia, sus divisiones, y su relación con el Proceso de Reclutamiento dentro del área de Recursos Humanos así como la importancia del análisis de puesto.

LIMITANTES DE LA INVESTIGACION

- Escasez de información del Proceso de Reclutamiento
- Falta de cooperación de la muestra empresarial para el desarrollo de la investigación.
- Falta de tiempo para llevar a cabo el desarrollo de la investigación
- Integración en el aspecto cuantitativo de los parámetros a establecer.

INDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA</i>	<i>PAGINA</i>
1.1 Recursos de una empresa	8
1.2 Clasificación de empresa	14
1.3 Proceso Administrativo según varios autores	16
2.1 Esquema de reclutamiento	44
2.2 Requisición de personal	46
2.3 Análisis de puesto	48
2.4 Perfil de puesto	49
2.5 Proceso de reclutamiento	50
2.6 Fuentes de reclutamiento	54
2.7 Alternativas	57
3.1 Ubicación de las Empresas Medianas	79
3.2 Formas de organización de la Mediana Empresa	80
3.3 Aspecto de mercado	80
3.4 Empresas que otorgan crédito a sus clientes	81
3.5 Registros contables	81
3.6 Capacitación	82
3.7 Clasificación de Servicio	90
3.8 La Empresa Mediana en el sector servicio	91
3.9 Razón de ubicación de la Empresa	92
3.10 Empresas que están afiliadas a una cámara o asociación	92
3.11 Utilidad de agruparse con otros empresarios	93
3.12 Clasificación de Lovelock según naturaleza y beneficiario del servicio	99

4.1	Formato de selección de personal	121
4.2	Organigrama actual	124
4.3	Matriz de Variables	125
4.4	Cuestionario	126-127
4.5	Cuadro de cuantificación Frecuencia Absoluta - Frecuencia Relativa	128
4.6	Cuadro de Interpretación	129
4.7	Cuadro de Interpretación	133
4.8	Proceso de Reclutamiento actual	134
4.9	Procedimiento para Accesar al Sistema SADIRE	141
4.10	Requisición de Personal	142
4.11	Cambio de Puesto	144
4.12	Nueva Plaza	146
4.13	Cobertura de Plaza Eventual Local	148
4.14	Cobertura de Plaza no Sindicalizada de Planta	149
4.15	Cobertura de Plaza Sindicalizada de Planta	150
4.16	Requisición de Personal Actual	151
4.17	Proceso de Reclutamiento Actual para una Plaza Eventual	153
4.18	Proceso de Reclutamiento Actual para una Plaza Sindicalizada de Planta	154
4.19	Proceso de Reclutamiento Actual para una Plaza no Sindicalizada de Planta	155

4.20	Proceso de Reclutamiento	156
4.21	Proceso de Reclutamiento Propuesto para Plaza Eventual	159
4.22	Proceso de Reclutamiento Propuesto para Plaza Sindicalizada de Planta	159
4.23	Proceso de Reclutamiento Propuesto para Plaza no Sindicalizada de Planta	159
4.24	Formato de Requisición - Propuesta Sistema SADIRE	168

**REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

Administración de Operaciones en los Servicios, Manual de Nafinsa, México, 1992.

ANGUIANO, Peña Jorge, Apuntes del séptimo semestre de Administración, Universidad Latinoamericana, Metodología de la Investigación, Agosto 1993.

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1982.

BYARS, L.W.M., Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México 1983.

CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Editorial Mc. Graw Hill, México 1993.

DESSLER, Gary, Administración de Personal, Prentice Hall, México 1991.

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, México 1981, p.p. 1207.

Filosofía Gerencial en Grupo Nacional Provincial, México 1994.

FLIPPO, Edwin, Principios de Administración de Personal, Editorial Mc Graw Hill, México 1978.

GAMA, Elva, Bases para el Análisis de Puesto, Manual Moderno, México 1992.

GARCIA, Salazar José, Diplomado de la Administración de la Calidad Mod. I, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México 1994.

GOMEZ, J. Aquino, Recursos Humanos, Editorial Ecasa, México 1992.

GRADOS, Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección, Editorial Manual Moderno, México 1979.

Grupo Nacional Provincial, Manual de Servicios, 1994.

HAM, Leychen Carmen Diana, Apuntes sexto semestre de Administración, Universidad Latinoamericana, Personal I, Enero 1993.

La Micro, Pequeña y Mediana empresa, Principales Características, INEGI, Nac Financiera y SECOFI, México 1992.

LARREA, Pedro, Calidad de Servicio, Edit. Díaz de Santos, México 1991.

MENDEZ, José Silvestre, Economía y la empresa, Edit. Mc. Graw Hill México 1989.

MÜNCH, Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 1982.

PUCHOL, Moreno Luis, Dirección de Personal y Función de Empleo, Editorial Ciencia, México 1986.

QUINTERO, Ponce Martha Patricia, Tesis: La intervención del Licenciado en Ciencias Administrativas en la reorganización de Empresas medianas a nivel externo, Escuela Bancaria Comercial, México 1978.

REYES, Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Práctica, Primera Parte, Editorial Limusa, México 1980.

RODRIGUEZ, Caballero Bibián, Tesis: La Empresa Familiar y los Recursos Humanos, Universidad Latinoamericana, México 1988.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Organización Contable y Administrativa de la Empresa, Editorial Ecasa, México, 1993.

Tesina: El proceso de reclutamiento de personal para la búsqueda y atracción de candidatos para la Dirección de Finanzas de una Empresa Mediana de servicios, México 1994, p.p. 16 - 17.

TEYSON, Alfred Shaun, Administración de Personal, Editorial Trillas, México, 1989, p.p. 231.

WERTHER, William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.

YODER, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial Cecsca, México 1979.