



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**"PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
EMPRESA TRANSPORTISTA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:**

JESÚS FERNANDO LUNA GARCÍA

ASESOR: L.A. CONSUELO MOLINA ARCINIEGA

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. MEX.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A G R A D E C I M I E N T O S

GRACIAS A DIOS Y A LA SANTÍSIMA VIRGEN MARÍA.

Quienes en silencio me han acompañado en mi vida y a cambio de nada, hoy me regalan la oportunidad y alegría de ver realizado uno más de mis sueños y compartirlo con las personas que más quiero.

Agradezco a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, a PROFESORES y a mis AMIGOS , por ser parte importantísima de mi formación académica. Gracias por enseñarme y hacer que descubra en mí valores únicos que me ayudan a ser mejor persona y profesionalista.

DEDICADO A LAS PERSONAS QUE SON EL COLOR DE MI VIDA Y QUE SIGNIFICAN MUCHO PARA MÍ. CON TODO CARÍÑO, ADMIRACIÓN Y RESPETO:

A MI LINDA MADRE, MI PADRE Y HERMANOS.

GRACIAS por todo su amor, apoyo, amistad, cariño, comprensión confianza y consejos que me han brindado a lo largo de mi vida. Creo que nunca encontrare las palabras precisas para describir todo lo que representan para mí.....
.....MUCHAS GRACIAS POR FORMAR PARTE DE MI VIDA !!!

LOS QUIERO MUCHO !!!

ÍNDICE

TÍTULO DE LA TESIS.....	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	ii
OBJETIVO GENERAL.....	iii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	iv
HIPÓTESIS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1. Concepto de Administración de recursos humanos.....	2
2. Objetivos de la Administración de recursos humanos.....	3
3. Funciones del área de recursos humanos	
3.1 Planeación de recursos humanos.....	4
3.1.1 Concepto de objetivo.....	5
3.1.2 Objetivo de la planeación de recursos humanos.....	7
3.1.3 Políticas.....	7
3.1.4 Procedimientos.....	10

3.1.5	Programa	y
presupuesto.....		10
3.2	Análisis y descripción de puestos.....	
12		
3.3	Reclutamiento.....	
15		
3.4	Selección.....	
15		
3.5	Contratación.....	
16		
3.6	Inducción.....	
17		
3.7	Capacitación y entrenamiento.....	
18		
3.8	Desarrollo.....	
20		
3.9	Promoción y transferencia.....	
22		
3.10	Evaluación del desempeño.....	
23		
3.11	Valuación de puestos.....	
25		
3.12	Administración de sueldos.....	
26		
3.13	Servicios y prestaciones.....	
27		
3.14	Disciplina.....	
28		
3.15	Motivación.....	
30		
3.16	Higiene y seguridad Industrial.....	
31		

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Concepto de reclutamiento.....	
35	
1.1 Objetivo y beneficio del reclutamiento.....	
35	
2. Entorno de reclutamiento.....	
36	
3. Fuentes de reclutamiento.....	
39	
3.1 Fuentes internas.....	
39	
3.2 Fuentes externas.....	
39	
4. Solicitud de empleo y currículum.....	
42	
4.1 Análisis de solicitud de empleo y/o currículum.....	
43	
5. Selección de personal y sus principios.....	
44	
5.1 La entrevista y los tipos de entrevista.....	
45	
5.2 Errores en la entrevista.....	
49	
5.3 Técnicas de la entrevista.....	
52	
5.4 Tipos de preguntas.....	
53	
5.5 Pruebas de conocimiento o capacidad.....	
54	
5.6 Otras pruebas.....	
56	
5.7 Validación de resultados.....	
58	

5.8 Investigación de antecedentes.....	59
5.9 Examen físico – médico.....	60
6. Decisión de selección.....	61
7. Contratación.....	63
7.1 Tipos de contratos.....	63

CAPÍTULO 3

MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Concepto.....
66
2. Clasificación de los manuales administrativos e importancia.....
67
 - 2.1 Por su contenido.....
68
 - 2.2 Por función específica.....
68
 - 2.3 Por su ámbito de aplicación.....
69
3. Proceso de elaboración de un manual administrativo.....
78

CASO PRÁCTICO

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO PARA LA EMPRESA TRANSPORTACIÓN PORTUARIA TERRESTRE S.A. DE C.V.”

ANEXOS

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

TÍTULO DE LA TESIS

Propuesta de un Manual de Reclutamiento y Selección para el Área de Recursos Humanos de una empresa Transportista.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una empresa que se dedica a la prestación de servicio de carga en general se ha detectado que no existe un documento que establezca los procedimientos administrativos en cuanto a reclutamiento y selección de personal operativo, lo que da por resultado que el encargado de reclutamiento y selección de personal contrate candidatos poco adecuados al puesto de trabajo, lo que ocasiona personal con falta de interés por el trabajo, un mal servicio con el cliente, mala imagen a la empresa, problemas en cuanto a conducta, daños a las unidades utilizadas, etc.; lo anterior se convierte en un problema grave para la empresa, por lo tanto es necesario corregir lo más pronto posible.

OBJETIVO

Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal operativo de una empresa transportista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Tener una herramienta administrativa que permita facilitar el reclutamiento y selección de personal operativo.
2. Determinar los procedimientos administrativos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo.
3. Lograr que el encargado de reclutamiento y selección contrate personal operativo adecuado al puesto de trabajo a través del seguimiento de la descripción de un manual.

HIPÓTESIS

Utilizar el manual facilitará al encargado de reclutamiento y selección identificar y contratar candidatos de acuerdo al perfil requerido a través del seguimiento de procedimientos administrativos establecidos, así mismo será una herramienta de capacitación en el área de recursos humanos contribuyendo como medio de orientación de personal.

INTRODUCCIÓN

El personal de cada empresa representa su elemento más valioso, por lo tanto su administración es fundamental para toda entidad. En la administración, el empleo de distintas técnicas es fundamental para conseguir objetivos y optimizar los recursos con que cuenta cada organización. Una de éstas técnicas es representada por los manuales administrativos; documentos que permiten llevar a cabo actividades necesarias en forma sistemática para el buen funcionamiento y logros de objetivos en las empresas.

Es por la anterior razón que el presente trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer una propuesta de manual de reclutamiento y selección de personal operativo dirigido al área de recursos humanos de una empresa transportista.

La tesis esta dividida en cuatro capítulos, el primero se llama: Administración de recursos humanos; en donde se menciona concepto y objetivos de la administración de recursos humanos, también se mencionan las funciones principales del departamento de recursos humanos.

El segundo capítulo es enfocado al proceso de reclutar y seleccionar personal: fuentes de reclutamiento, la solicitud de empleo y su análisis, la selección de personal, entrevista, tipos de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidad, así como la decisión de contratación y tipos de contratos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el tema de manuales administrativos, clasificación e importancia.

El último capítulo es dedicado al desarrollo de la propuesta: Manual de reclutamiento y selección de personal operativo.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Concepto de Administración de recursos humanos

La administración siempre esta presente en cualquier organización, el éxito y logro de objetivos organizacionales siempre son el reflejo de una buena administración de todos y cada uno de los recursos con que cuentan las empresas, por esta razón juega el papel más importante en toda entidad. “La definición etimológica de la palabra “administración” esta formada por el prefijo “ad” (hacia) y de “ministratio”, ésta última palabra se conforma a su vez por “minister”, un vocablo compuesto de *minus* (comparativo de inferioridad) y del sufijo *ter* (sirve como término de comparación). Por lo tanto “minister” expresa subordinación u obediencia; *el que realiza una función bajo el mando de otro de un servicio que se presta.*”¹

Por otra parte hay distintos conceptos de administración, por ejemplo:

(E.F.L. Brench: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”

J.D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.”)²

Reyes Ponce: “Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa.”³

En mi opinión administración es aquel proceso social que a través del cumplimiento de distintas etapas logra objetivos.

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

¹ ORTIZ, José. “La Administración”. 1997. <http://www.monografias.com> (Abril 10, 2006).

² *Ibíd.*, Administración.

³ REYES P., Agustín. *Administración por Objetivos*. 5ª ed., México, Limusa, 1986, p. 13.

planear, organizar, dirigir y controlar técnicas capaces para obtener un desempeño eficaz de una organización a través de las personas que colaboran en ella contribuyendo de manera directa o indirecta al logro de resultados. Por lo anterior al hablar de una empresa el departamento para llevar a cabo el cumplimiento de lo antes mencionado es la *Administración de recursos humanos*, la cual conceptualizo de la siguiente manera:

Área funcional encargada de conquistar y mantener personas en toda organización, para que contribuyan al logro de objetivos a través del trabajo y actitud positiva.

En esencia pienso que el director del departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad primordial de desarrollar un plan que contribuya con la empresa a cumplir con los objetivos de la Administración de recursos humanos a través de la correcta toma de decisiones.

2. Objetivos de la Administración de recursos humanos

Los objetivos de la Administración de recursos humanos siempre van a estar enfocados al objetivo principal de cada empresa, de esta manera es normal que cada entidad tenga propósitos diferentes, sin embargo de manera muy general la Administración de recursos humanos tiene objetivos específicos para el personal:

- A) Conservar y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación para obtener resultados satisfactorios.
- B) Mantener un ambiente laboral que permita el desarrollo y satisfacción de los recursos humanos junto con el logro de los objetivos individuales.
- C) Lograr eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

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

3. Funciones del área de recursos humanos

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

3.1 Planeación de recursos humanos

La etapa de planeación es factor importante para iniciar el logro de objetivos en todas y cada una de las áreas que conforman una entidad, la planeación la conceptualizo de la siguiente manera: Etapa que forma parte del proceso administrativo que busca precisar lo que va a realizarse (da dirección a lo que se ha de hacer) estableciendo los lineamientos y tiempos para lograrlo. Por lo tanto la planeación de personal consiste en el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad suficiente de empleados con habilidades necesarias esté disponible cuando se requiere.

La planeación es importante para realizar cualquier actividad puesto que permite dar un orden, es decir; coordina acciones a realizar para el logro de objetivos fijados. Para realizar un plan de la mejor manera existen fundamentos esenciales: precisión (para regir acciones concretas), flexibilidad (que exista un margen para cambios que ocurran en un plan), dirección (un plan para cada función), rentabilidad (de todo plan se esperan beneficios), todos estos fundamentos deben de funcionar a través de la participación de todas las personas involucradas en el plan.

La planeación de recursos humanos busca acoplar oferta interna y externa de personal con las vacantes que se anticipen en una organización en un periodo específico; a corto plazo la planeación estima las necesidades de personal y largo plazo estima las condiciones del personal, de esta manera la planeación de recursos humanos economiza contrataciones, mejora la utilidad de los recursos humanos e implementa programas de productividad mediante personal capacitado. Dentro de la planeación de recursos humanos se ven involucrados varios aspectos importantes a considerar tal como: la demanda de recursos humanos la cual considera aspectos externos a la compañía (factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales, legales y

competencia), decisiones de la organización y estándares de productividad (pronósticos de venta, de producción, planeación estratégica), la fuerza de trabajo (jubilaciones, renuncias, despidos, muertes), tamaño de organización (pequeña, mediana, grande), servicios que ofrece, estándares de desempeño y proyección de personal. Se habla entonces de una planeación estratégica de recursos humanos, es decir; aquella estrategia (plan para conseguir resultados parciales o totales respecto a un objetivo) para atraer, mejorar y conservar recursos humanos. Para poder pronosticar necesidades futuras de la empresa la planeación de recursos humanos se basa en distintas técnicas, por ejemplo:

La técnica de la experiencia; la cual se apoya principalmente en el juicio y experiencia de personas con amplio conocimiento y visión sobre necesidades de la empresa. Los manuales administrativos, diagramas de flujo, gráficas, etc. todos ellos son técnicas para formular planes y lograr pronósticos importantes a considerar; cada empresa determinara las técnicas a utilizar sobre pronósticos futuros, sin embargo es importante señalar que todo ello es fundamental para el logro de los objetivos. Los objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos son elementos fundamentales en la planeación de recursos humanos y los cuales tienen que ser considerados al llevar a cabo la planeación.

3.1.1 Concepto de objetivo

La palabra objetivo (de - objatum) implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones. Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado del proceso administrativo; es el logro de resultados con la máxima eficiencia. Cuando se decide establecer objetivos es necesario considerar las prioridades que se pretende lograr y así llevar una escala de objetivos partiendo de los más indispensables, también se debe de estimar tiempos y controles que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos fijados. Los objetivos poseen características importantes que se debe de respetar, por ejemplo: Claridad (que no exista duda en cuanto a los elementos que van a participar para su logro), flexibles (cuando se requiera modificarlos), medible (para determinar con precisión su cumplimiento), realista (factible de alcanzarse), coherente (que sirva para la empresa) y motivador que sean un reto para su cumplimiento).

Para fines de este trabajo solo considero de importancia señalar la siguiente clasificación de objetivos:

A corto plazo: Son aquellos que tienen que ser logrados en un periodo menor a un año, son llamados objetivos operacionales de la empresa o individuales.

A mediano plazo: Su base esta en el objetivo general de la empresa y son llamados como tácticos son fijados por cada área de una empresa para poder lograr el objetivo general o principal, tienen que ser logrados en un periodo mayor de un año y menor de tres.

A largo plazo: Son considerados como objetivos estratégicos de una empresa puesto que son a largo plazo (mayor a tres y menor de cinco años).

Los objetivos de cada empresa van en función de sus necesidades, y por lo tanto son muy importantes pues que van a ser guía para la ejecución de actividades presentes y futuras en cada empresa, también sirven para evaluar acciones de cada empresa así como para mejorar la productividad. Cada entidad debe de contar con objetivos puesto que si no se tienen no hay un fin a donde direccionar acciones.

3.1.2 Objetivo de la planeación de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos se encuentran determinados por los objetivos de la organización, reflejan las responsabilidades sociales de las empresas e incluyen las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados, accionistas y sobretodo las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. Un ejemplo muy claro de lo anterior es el hecho de que el departamento de recursos humanos crea oportunidades de empleo y provee a las empresas de personal para que a través de él se obtenga mayor seguridad financiera. El crear oportunidades de empleo para las personas que se encuentran en desventaja y el proveer de un ambiente favorable de empleo y mayor seguridad financiera solo representan unos cuantos aspectos de como las organizaciones pueden tener una mayor responsabilidad social. No se puede generalizar el objetivo de recursos humanos ya que cada empresa es única, posee su propia filosofía y objetivos, sin embargo hay algo en común: gran parte de las empresas trabaja con seres humanos, por esta razón me atrevo a señalar que el objetivo principal de la planeación de recursos humanos es:

Lograr principalmente la proyección de la estructura organizacional en el futuro, considerando el análisis y descripción de puestos así como las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar puestos, determinando programas de capacitación y auxiliándose en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.1.3 Políticas

Una vez que se establece cualquier entidad económica es necesario por parte de los dueños, líderes o directores de dicha entidad establecer de manera formal (por escrito) los lineamientos a seguir en la misma administración, es decir; es necesario establecer las políticas de la empresa para tratar de determinar la conducta de niveles inferiores. Por medio de las políticas se establece la filosofía de la empresa aparte de que permiten delegar; las políticas de recursos humanos guardan estrecha relación con los objetivos organizacionales ya que son un medio para poner en práctica sistemas directivos como por ejemplo; una reestructuración organizacional, y sobre todo son fundamentales para la toma de decisiones. Se considera que las políticas son el objetivo puesto en acción y difieren totalmente de las reglas, ya que una regla es una norma concreta, y las políticas son lineamientos generales para tomar decisiones.

De acuerdo al autor Stoner James una política es: “Un lineamiento general para tomar decisiones.”⁴

Arias Galicia dice: “Las políticas son las líneas generales de conducta que deben de establecerse con el fin de alcanzar objetivos”.⁵

De la Fuente Ricardo, menciona: “Una política es una norma de tipo general que establece la conducta para proceder en una situación concreta”.⁶

Para en esta investigación se considerará lo siguiente:

“Norma es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas son precisamente las políticas, en tanto que las normas específicas son las reglas.”⁷

Existen diferentes criterios para clasificar políticas, sin embargo para este estudio considero lo siguiente:

- a) Políticas implícitas: Se establecen simplemente por la costumbre que existe en una organización de actuar siempre bajo un mismo patrón de conducta particular.
- b) Extremadamente impuestas: Las establece la ley, por ejemplo la política de proporcionalidad de trabajo y de salario establecida en la Constitución.
- c) Expresamente formuladas: Se realizan de una manera precisa, consiente y por escrito, con el objetivo de que ayuden a regir en un determinado campo de trabajo. Ejemplo las políticas departamentales.
- d) Políticas de apelación: Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores formándose por tres o cuatro resoluciones semejantes, es por ejemplo la jurisprudencia administrativa.

⁴ STONER, James A., et. al. *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed., México, Prentice Hall, 1996, p. 324.

⁵ ARIAS G., Fernando y Heredia E. Victor. *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, Trillas, 2001, p. 577.

⁶ DE LA FUENTE, Ricardo. *Manual General de Políticas: Recurso Simple e Importante en la Administración de Empresas*. México, Ecasa, 1995, p. 10.

⁷ REYES P., Agustín. *Administración Moderna*. México, Limusa, 2005, p 249.

Algunas de las características que poseen las políticas son las siguientes: Claras, escritas, específicas de la empresa o departamento, conocidas por todos los miembros de la organización, uniformes a la empresa o a sectores, no contradecir políticas de gobierno y son flexibles con la característica de ser estables. Mientras los objetivos determinan lo que debe de realizarse, las políticas explican como se debe de hacer. Para que sea aprobada la elaboración de políticas de personal éstas deben representar una labor de equipo a través de cooperación entre los directores, supervisores y miembros de recursos humanos. Un ejemplo de lo anterior son los comités de política los cuales contribuyen a reunir información a través del trabajo en equipo, contribuyendo con experiencia y conocimientos de los mismos directores que están más familiarizados con las áreas específicas en las que surgen problemas.

El departamento de personal juega un papel muy importante en cuanto a políticas debido a que debe de ejercer una influencia sobre todas las demás áreas de una empresa todo con el propósito fundamental de cumplir los objetivos generales. Esta tarea no es nada sencilla pues se debe considerar aspectos económicos actuales, leyes, reglamentos y sobre todo al personal, el cual en distintas ocasiones resulta ser el más difícil de tratar.

Es conveniente que una política siempre este por escrito para que tenga más autoridad y se eviten problemáticas, las políticas pueden estar reunidas en manual que resulta ser una valiosa ayuda porque orienta y entrena al personal de ingreso reciente, pone en práctica medidas de disciplina y resuelve quejas de los empleados y sus sindicatos, también ayuda a que el personal responda a muchas preguntas que de otra manera tal vez no lo hubieran hecho.

3.1.4 Procedimientos

Otra técnica muy importante utilizada en la planeación de recursos humanos son los procedimientos; un procedimiento es un plan que marca cronológicamente las operaciones a realizarse para obtener los mejores resultados en cada función específica de una empresa, su finalidad es estandarizar métodos para poder obtener un máximo de seguridad y eficiencia en su realización. Existen tres características muy importantes al momento de realizar procedimientos: Debe de estar por *escrito* y de preferencia gráficamente porque de esta manera es más fácil explicarlo y aclarar dudas. Un procedimiento tiene que ser *revisado periódicamente* a fin de mejorarlos, cambiarlos o anularlos. Por último un procedimiento debe de ser asignado a

un solo departamento o persona con la finalidad de evitar trabajos dobles y para que de un solo procedimiento se saque el mayor provecho posible.

Los procedimientos de recursos humanos sirven para poner en práctica las políticas señalando la secuencia cronológica de los pasos a seguir y llevándolas a cabo. Por ejemplo; los procedimientos relacionados con la selección de personal puede prever que primero se pida a las personas que llenen una solicitud de empleo, y después una entrevista por uno de los representantes del área de recurso humanos. Las quejas, transferencias, ajustes del sueldo, etc. deben a si mismo ser puestos en práctica de acuerdo con los procedimientos establecidos con el objeto de evitar problemas originados por descuidos. Los procedimientos al igual que las políticas de recursos humanos deben tratarse como medios que conducen a un fin y no como fines en sí mismos, de esta manera se logrará la utilización correcta de estas herramientas.

3.1.5 Programa y presupuesto

Un programa es un plan que fija objetivos, la secuencia de sus operaciones y el tiempo requerido para realizar cada operación y/o actividad. Pueden ser particulares o generales dependiendo si es a una empresa o a un solo departamento, también pueden ser a corto (un año) o a largo plazo (más de un año). Para que un plan se realice de la mejor manera es necesario que:

- a) Sea aprobado por la autoridad suprema.
- b) Los jefes de línea deben de estar completamente convencidos sobre la propuesta de un programa.
- c) Estudiar el momento más adecuado para iniciar la operación de un programa nuevo, ya que si ocurre lo contrario solo será pérdida de tiempo y el programa no tendrá el impacto que se pretendía.

Los programas permiten darnos cuenta de que se están cumpliendo los objetivos propuestos en el tiempo estimado.

El *presupuesto* es otro elemento importante en la planeación de recursos humanos, ya que es el plan dirigido a cumplir objetivos financieros en un determinado tiempo y cumpliendo ciertas condiciones. Su función principal es el control financiero (prevención y corrección); en el área de

recursos humanos ayuda a determinar el número de personas necesarias para llevar a cabo un plan, incremento de ingresos que se obtendrán al contratar cada nuevo empleado, el efecto del reclutamiento en cuanto a costo, etc., en resumen todo lo que tenga que ver con ingresos y egresos en dicho departamento.

Existen distintos tipos de presupuestos, para este estudio solo hago mención de algunos:

- a) Rígidos y Flexibles
- b) A corto y largo plazo
- c) De operación (ventas, compras, producción, flujo de efectivo, etc)
- d) Financieros (de erogaciones y tesorería)
- e) Del sector público y privado: Presupuestos del gobierno o de empresas privadas

Todos los presupuestos se enfocan a distintas necesidades sin embargo ayudan a un mismo objetivo: toma de decisiones acertada.

Para finalizar con este punto opino que todos los elementos que participan en la planeación de recursos humanos tienen que ser puestos en práctica, debido a que de nada sirve tener los mejores planes si jamás se ponen en práctica y se retroalimenta su información.

3.2 Análisis y descripción de puestos

Para que el administrador de recursos humanos pueda actuar de manera proactiva necesita *información* sobre el personal y las necesidades de su organización debido que la actividad del departamento de recursos humanos requiere información disponible respecto a puestos que constituyen la esencia misma de la productividad en las empresas. Por lo tanto considero como elemento inicial para detectar y conservar elementos humanos en la empresas, la creación del Análisis y descripción de Puestos de Trabajo (ADP). El *análisis y descripción de puestos* es el documento que define en forma clara y sencilla las tareas de un puesto y los factores para llevarlas a cabo de una manera exitosa, la importancia de elaborar y utilizar esta herramienta radica en dar respuesta a preguntas como las siguientes:

¿Cuántas ocasiones hemos visto la desorientación de muchos trabajadores debido a que no saben, cuáles son exactamente sus funciones?.

¿Cumplimos realmente con las funciones que nos corresponden en la empresa?.

¿Cuántas veces se selecciona a un candidato que no era idóneo para el puesto demandado?.

¿Realmente nos identificamos con los valores de la empresa en donde trabajamos?.

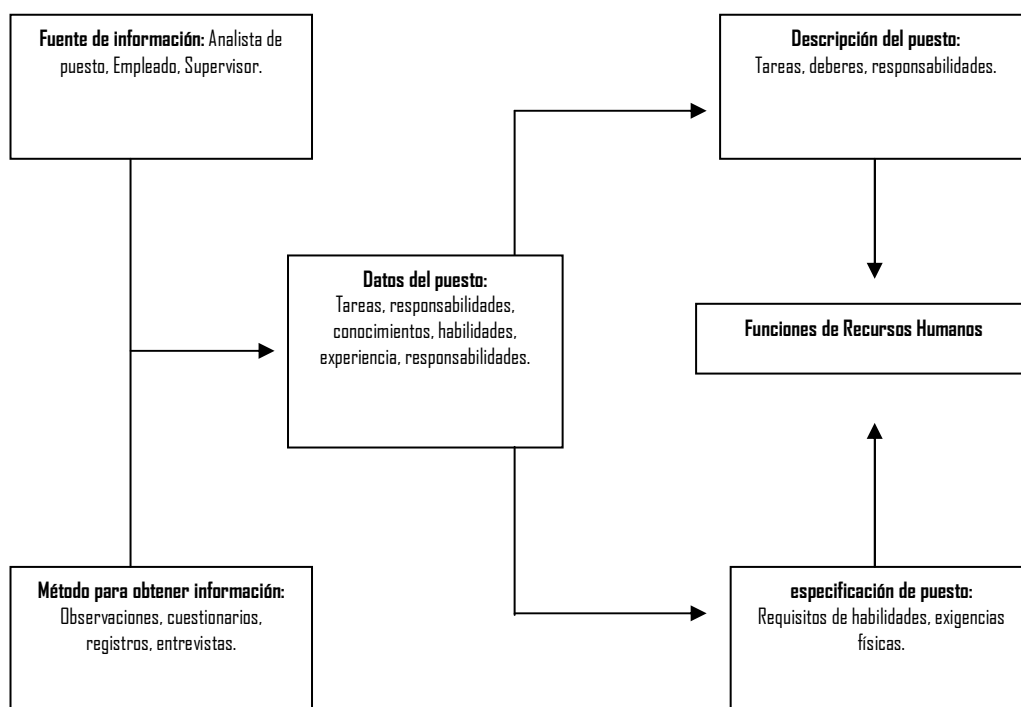
¿Qué lugar ocupamos dentro de nuestra empresa?.

Por lo anterior yo pienso que la implantación del sistema de ADP es base para el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una empresa. Cada empresa debe de establecer su propio sistema de ADP siempre buscando precisar las funciones y relaciones de cada puesto permitiendo dar las bases para la administración de recursos humanos. A continuación se enumeran los datos principales que debe contener un análisis y descripción de puestos:

1. Nombre del cargo: Es el nombre del puesto a ocupar
2. Posición en el organigrama: Consiste en mencionar o marcar en el organigrama la posición que ocupa el puesto (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicación colateral).
3. Objetivo del puesto: Se menciona la finalidad del puesto.
4. Tareas a realizar: Se señalan las tarea a realizar: diarias, semanales, mensuales o anuales.
5. Requisitos intelectuales necesarios (formación académica o profesional).
6. Requisitos físicos (esfuerzo, concentración).
7. Responsabilidades (sobre supervisión, materiales, equipos, métodos, dinero, documentos, información, etc.).
8. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

Cuando una empresa es pequeña el gerente o dueño generalmente tiene a su cargo (puesto que los conoce) todos los aspectos relativos al personal, debido a la magnitud de la empresa es mucho más fácil tener presente dicha información, sin embargo a medida que una empresa va creciendo el grado de funciones también aumenta, de esta manera es como se van dividiendo funciones segmentando en distintas áreas entre las que se encuentra el departamento de personal que tendrá como tarea importante poseer de manera detallada información sobre los puestos de otros departamentos y por lo tanto dicha información es obtenida a través del análisis y descripción de puestos.

La información de ADP se obtiene por medio de observación directa o de cuestionarios acerca de los puestos en una empresa, esta tarea es llevada por el analista de puestos que busca como meta principal precisamente el análisis de cada puesto y número de las personas que lo desempeñan. El procedimiento conlleva a realizar una investigación en forma sistemática de los puestos siguiendo un número de pasos establecidos antes de dicho estudio, una vez que la información de análisis de puestos esta completa se elabora un escrito que resume la información obtenida del análisis de entre 20 a 30 actividades individuales del puesto. En el siguiente esquema se muestra el sistema de ADP:



En el esquema anterior se observa que el sistema de ADP inicia con información que se obtiene a través de distintos métodos, dicha información aterriza en los datos que debe de contener el puesto y en el que se tiene que elaborar las especificaciones y descripción del mismo, finalmente todo lo anterior termina en el área de recursos humanos la cual con toda la información anterior se encarga de determinar entre otros aspectos, lo siguiente:

- a) Proceso de selección (Técnicas a utilizar, pruebas, entrevista, etc.)
- b) Plan de carrera y promoción: Es necesario determinar qué puestos se tienen y qué puestos se van a crear a futuro.
- c) Valoración del puesto: Es necesaria la información aportada por el ADP que permite conocer con exactitud las tareas de un puesto de trabajo y dar el valor que un puesto tiene, así mismo permite utilizar variables para evaluar el desempeño.
- d) Formación: Determinar capacidades, conocimientos y aptitudes que un trabajador tiene.
- e) Clasificación de puestos: En base a la clasificación de puestos se establece la estructura orgánica.

Para finalizar con esta parte concluyo que el análisis y descripción de puestos busca básicamente determinar las actividades a realizar en cada puesto y conocer el requerimiento humano para cada puesto. Toda la información contenida en el análisis de puestos es guía importante y base para continuar con el proceso de reclutamiento y selección.

3.3 Reclutamiento

El reclutamiento es una actividad básica en el departamento de recursos humanos; esta tarea es llevada por personas llamadas “reclutadores” (personas encargadas de atraer candidatos a una empresa) y los cuales antes de dar inicio al reclutamiento tienen que verificar vacantes disponibles y considerar el análisis y descripción de puestos (es una herramienta importante porque éste documento estipula los requisitos que debe poseer el candidato a reclutar).

El *reclutamiento* es el proceso que va atraer candidatos totalmente calificados y con la capacidad de ocupar cargos dentro de una empresa. Se realiza a través de distintos medios por ejemplo; anuncios en periódicos, bolsas de trabajo, por internet, escuelas, manpower, chambatel, etc., es muy importante señalar el puesto, los requisitos que debe de poseer el candidato, así como lo que ofrece la empresa, dirección o teléfonos en los que se podrá concretar una cita; sí se trata de un anuncio impreso éste debe de ser en formato atractivo y con la seriedad necesaria todo con la finalidad de que se recluten candidatos con mayor facilidad y con las características necesarias.

3.4 Selección

La *selección* es el proceso por el cual la empresa elige de entre un determinado número de solicitantes (que proporciona el reclutamiento) a las personas mas aptas para los puestos vacantes que se necesitan en una compañía; permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades para contribuir al desarrollo de la organización. En el proceso de selección existen muchos aspectos a considerar para tomar la decisión correcta sobre la selección de la persona adecuada, tales como; el análisis y descripción de puestos, la planeación de recursos humanos (permite dar referencia sobre las vacantes disponibles a corto y a largo plazo), las técnicas para la selección de personal (sirven como medio para tomar un decisión de selección) entre las que se pueden mencionar: la entrevista, pruebas de conocimiento, inteligencia, aptitudes, personalidad, de rapidez, entre

otras. Cada empresa va a determinar qué tipo de técnicas utiliza a fin de realizar el mejor análisis para tomar una decisión acertada.

En este proceso la ética profesional juega un papel muy importante, ya que regularmente se llega a dar los casos de que se selecciona a familiares o amigos del jefe o de la persona que requiere las vacantes. Este tipo de decisiones pueden resultar perjudiciales porque tal vez se seleccionen candidatos que no tienen nada que ver con el puesto y esta situación puede traer consecuencias graves para la empresa y para el propio candidato al momento de desempeñar su trabajo.

3.5 Contratación

La *contratación* se da una vez que se tiene detectado al candidato adecuado, es decir; a la persona que reúne todas las características tanto de conocimiento y personalidad para desempeñar un puesto. La contratación formaliza las relaciones de trabajo a través de un documento que se apega a la ley futura de relación de trabajo dicho documento es llamado contrato de trabajo. Existen distintos tipos de contratos sin embargo de acuerdo a la L.F.T. se señala lo siguiente:

Art. 20. "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario."⁸

Art. 386. "Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado por uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las que debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos."⁹

⁸ INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. "Ley Federal del Trabajo". <http://www.info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).

⁹ *Ibíd.*, art. 386.

Art. 404. "Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una determinada rama de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional."¹⁰

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

3.6 Inducción

La *inducción* de personal es el puente de enlace entre un nuevo integrante y la empresa porque consiste precisamente en introducir al personal a una nueva cultura que ya existe en una determinada organización. Es una etapa muy importante ya que una vez que se contrata a un candidato la integración a su grupo de trabajo debe ser lo más rápido posible puesto que las empresas competitivas siempre van al día y a la vanguardia en los servicios y/o actividades que ofrecen. Sin embargo al decir que la integración debe ser rápida no se quiere decir que no sea efectiva, sino por el contrario debe ser un proceso que permita dar resultados eficientes.

Cuando un integrante se encuentra ante un ambiente nuevo para él en el que existen políticas, procedimientos, costumbres extrañas para él, en pocas palabras el desconocimiento de todo ello puede impactar en forma negativa su eficiencia y calidad de vida, por lo tanto por razones como esta considero necesario reducir el shock cultural a través de un programa de inducción efectivo. No es posible establecer cuándo se inicia y termina la introducción o inducción de personal de nuevo ingreso, de hecho opino ésta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. La magnitud y la formalidad del plan de inducción se encuentra establecido por el tipo de organización, sin embargo la mayoría de planes contiene información sobre la organización (historia, valores, objetivos), las políticas de personal, condiciones de contratación, días de descanso, la forma de trabajar, forma de pago, entre otros que se encuentran

¹⁰ *Ibíd.*, art. 404.

contenidos en un manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador inmediatamente después de su contratación. De esta manera el manual de bienvenida se convierte en una fuente importante de información de la empresa para el nuevo integrante, sin embargo es importante dar una explicación en forma oral o a través de un video en el que se proyecte información importante para lograr los fines de inducción.

3.7 Capacitación y Entrenamiento

Se denomina *capacitación* al proceso de proporcionar competencias para un trabajo considerando: La finalidad de capacitación la cual tiene que ver con la misión misma de la empresa al igual que las respectivas misiones de los diversos trabajos contribuyentes a esta función o área: capacitadores, analistas, etc.

Otro aspecto es lo que señala la Ley Federal de Trabajo respecto a la capacitación:

Art. 153-A. "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."¹¹

Un aspecto más a considerar es la cultura organizacional que a través de la filosofía y valores constituyen aquellos principios de comportamiento declarados y seguidos por la persona aun cuando pueden causarle incomodidades o inconveniencias. La capacitación esta diseñada para permitir que los aprendices o personal de nuevo ingreso adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Un ejemplo de capacitación es mostrarle al trabajador como operar una determinada máquina o enseñarle a un supervisor como programar la producción diaria. Existen asociaciones encargadas de dar capacitación, la ventaja de conocerlos esta en poder buscar apoyo cuando así se requiera y disminuir las posibilidades de incongruencia entre el área de capacitación y las demás dentro la empresa. El proceso de capacitar básicamente busca adaptar una persona al puesto, con la finalidad de eficientar labores, buscar su promoción y preparación para otros niveles, todo ello traerá por consecuencia

¹¹ INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. "Ley Federal del Trabajo". <http://www.info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).

aumento de eficacia y eficiencia en el trabajo así como trabajadores estimulados y aumento de utilidades para la empresa.

Es importante mencionar que la Ley Federal de Trabajo en su artículo 153-I señala lo siguiente:

“En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, la cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y se sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.”¹²

Para que el personal de una empresa realice sus funciones con el mínimo de errores es muy importante que cada vez que haga su trabajo busque mejorarlo y para lograrlo es necesario hacer ver sus errores y correcciones con la finalidad de llegar a la excelencia del mismo trabajo. De esta manera se habla de **entrenamiento**, es decir; planeación, organización y control en cuanto a los aspectos de la forma actual de realizar un trabajo, su fin es que se adquieran destrezas y habilidades en determinada actividad de trabajo. El *entrenamiento* es una actividad en la que un empleado de nivel superior toma un papel activo para poder guiar a otro empleado, su importancia está en determinar discrepancias entre aptitudes, habilidades y conocimientos de un empleado, por esta razón los requisitos de la descripción y especificación de puestos son herramientas fundamentales que señalan las necesidades de entrenamiento. El entrenamiento va muy ligado con la capacitación ya que mientras la capacitación proporciona las competencias o bases para realizar un trabajo, el entrenamiento va a mejorar errores que existan en cuanto a la práctica de dichas competencias. El desarrollo de carrera como parte de la función de entrenamiento también es muy considerable porque se ocupa de preparar a los empleados para ascender en los puestos en los que se utilizarán a cien por ciento sus capacidades.

El actividad de entrenamiento actúa de la misma forma que lo hacen los entrenadores de fútbol o de cualquier otro deporte; realizan observaciones sobre el juego, analizan ventajas y desventajas y tratan de mejorar el desempeño de sus atletas, así mismo es realizado el entrenamiento en las empresas solamente que aquí es enfocado al trabajo. Un buen entrenador ya sea en deporte o en alguna jerarquía corporativa es aquel que siempre va a guiar a través de: instrucciones, críticas, sugerencias y consejos solo con el fin de ayudar a mejorar las actividades

¹² *Ibíd.*, art. 153-I.

de la persona entrenada, de él va a depender gran parte de la actitud y disposición que ponga el trabajador para conseguir los resultados esperados. Un ejemplo de lo anterior es cuando un equipo de determinado deporte no obtiene resultados buenos después de muchos intentos lo que regularmente se hace en estos casos es cambiar de entrenador, esto es debido a que no se ha detectado errores y por lógica no se han corregido ocasionando malos resultados. Es igual en las empresas los errores que no se corrigen en tiempo y forma traen consecuencias muy graves.

3.8 Desarrollo

Es muy lógico que todo elemento humano que ingresa a una empresa pretende obtener un desarrollo como persona y como profesional, es decir a través de su trabajo busca la realización de carrera en la empresa; por lo tanto como función de recursos humanos el *desarrollo* muy importante ya que pretende ayudar a individuos, grupos y a toda organización a volverse mucho más efectivos; es una actividad planeada y constante que tiene la finalidad de mejorar los niveles de competencia de los trabajadores y el desarrollo de la empresa a través de planes y/o programas. El desarrollo de los recursos humanos es necesario ya que las personas, los puestos y las empresas siempre están en constante cambio su proceso debe de comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su trayectoria laboral; debido a que la creatividad y otras facultades humanas se convierten en elementos importantes para la competitividad de las empresas es necesario establecer planes para lograrlo. Los programas de desarrollo de recursos humanos en gran escala se les denomina: Desarrollo organizacional que tiene como propósito el modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad comprendiendo un plan de carrera en el cual se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios para alcanzarlas.

A través del desarrollo el personal adquiere mayor seguridad y confianza en sí mismo porque implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y del puesto actual, tiene un enfoque a largo plazo, prepara a los trabajadores día tras día con la organización a medida que cambia y crece por ello es importante crear planes que permitan dicho desarrollo. Algunos planes externos e internos de desarrollo son: Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares, asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas, visitas a otras empresas, pertenencia a sociedades, viajes de estudio, suscripción a revistas especializadas, conferencias, consultas en redes, asignación de proyectos, rotación de asignaciones, entre otras.

Regularmente empresas grandes son las que llevan a cabo desarrollo de personal de una manera formal ya que a causa de cultura organizacional y situación económica algunas otras empresas solo ofrecen aprendizaje y mucho trabajo a personal nuevo sobre todo a quien no tiene experiencia laboral esta situación es parte del desarrollo, sin embargo en ocasiones resulta poco trascendental debido a las oportunidades de promoción que se den en la organización, al clima organizacional (situaciones y dinámica que se presenta en la organización) o la misma cultura organizacional (forma acostumbrada de realizar las cosas por los miembros que integran una empresa), es por esta razón que un plan de desarrollo debe de estructurarse pensando en la situación actual de las empresas y en los resultados futuros que se van a obtener.

“Según estudios de una revista llamada Fortune 500 se predice que en un futuro (año 2010) muchas empresas que actualmente se encuentran vivas van a desaparecer debido a la falta de mejoramiento, excelencia continua, innovación, y sobre todo falta de procedimientos competitivos.”¹³

Los planes de desarrollo contribuyen considerablemente a que dicha situación no ocurra, sin embargo todo plan de desarrollo implica tener a un profesionalista que es guía y conoce la filosofía de la empresa, tiene visión a futuro, pasión por aprendizaje y resultados, trabajo en equipo y sobre todo una gran capacidad de buscar la mejora continua que responda de una manera preactiva a los cambios del entorno. Ello contribuirá a que una empresa obtenga resultados satisfactorios a través de planes de desarrollo.

3.9 Promoción y Transferencia

Cuando de un trabajador se obtienen resultados óptimos e importantes para la empresa, es necesario tomar en cuenta este hecho considerando al trabajador para cambiarlo de un nivel de puesto a otro nivel superior dentro de una misma empresa. A esta actividad se le llama “**promoción**” y cuando ocurre regularmente el nuevo puesto proporciona al trabajador un aumento de pago y un status pero exige más en términos de aptitud o responsabilidad que deba realizar.

Una promoción ayuda a que una empresa utilice con más efectividad cualquier talento de habilidades que los individuos hayan podido desarrollar durante su entrenamiento, ayuda a que

¹³ ORTIZ, José. “La Administración”. 1997. <http://www.monografias.com> (Abril 10, 2006).

sea como un incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo, también contribuye como una recompensa y evidencia de apreciación por alcances interiores. Si un programa de promoción es llevado de la mejor manera éste ayudará a mejorar la eficiencia y moral en los trabajadores de una empresa logrando una buena imagen contribuyendo al prestigio de la misma.

Por otro lado, cuando existe una mayor demanda de necesidad de servicios en un puesto es necesario identificar a trabajadores aptos (con jerarquía parecida en cuanto a puesto) a dichas necesidades y colocarlos en los puestos demandantes. A esta actividad se le llama "**transferencia**" e implica la colocación de una persona a otro puesto en el que deberes, responsabilidades, status y la remuneración son casi iguales a la del puesto anterior. Requiere que un empleado cambie su grupo, lugar y turno de trabajo, e incluso se puede reubicar en otra área geográfica, por lo regular la transferencia capacita a un empleado a unirse a un grupo de trabajo en el cual pueda trabajar en forma más competitiva. Una transferencia proporciona a un empleado experiencias de entrenamiento y desarrollo, el empleo de varios puestos y departamentos ayuda a los individuos para un puesto a un nivel más elevado así como para aumentar la efectividad en su nivel actual.

Una buena planeación sobre cada área de una empresa, así como en la selección de personal ayuda bastante a que la transferencia sea controlada, es decir; que ocurra con poca frecuencia ya que en ocasiones las transferencias se dan porque existen "empleados problema" y de esta manera la acción solamente se cambia de un lugar a otro. También cuando ocurre varias solicitudes de transferencia particularmente en un solo departamento indica que la falla recae principalmente en el supervisor o en las condiciones del departamento más bien que en los empleados.

3.10 Evaluación de desempeño

Una vez que un empleado se ha establecido en su trabajo después de un determinado tiempo que por lo regular es de un año (dependiendo las políticas de cada empresa) debe realizarse una evaluación de manera formal y sistemática, es decir; a través de un método correcto que contenga elementos esenciales para realizar la estimación global de cada empleado; a lo anterior se le llama *evaluación del desempeño* y consiste en evaluar aspectos individuales de cada empleado como: factores de productividad, calidad del trabajo, responsabilidad,

conocimiento, iniciativa, cooperación, adaptabilidad, liderazgo, entre otras. La idea de esta actividad es mejorar el desempeño de los trabajadores, realizar promociones, detectar necesidades de capacitación, posibles aumentos, desarrollo, entre otras.

La evaluación puede ser considerando pasado o el futuro y existen distintos métodos, tales como los que señalan en los siguientes cuadros:

Métodos basados en el desempeño futuro

MÉTODO	CONSISTE
Autoevaluaciones	Cada trabajador evalúa su desempeño de manera particular, el objetivo es alentar al desarrollo individual.
Administración por objetivos	Se establecen entre el empleado y el supervisor los objetivos a cumplir a futuro, sirve como motivador para que el trabajador busque ese objetivo.
Evaluaciones psicológicas	Se aplican exámenes psicométricos o entrevistas profundas. El evaluador realiza un reporte en el que menciona las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que permiten una predicción sobre el desempeño futuro del trabajador.
Centros de evaluación	Se aplican diferentes evaluaciones (entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes no penales, etc.) y son diferentes evaluadores, al final se promedia el resultado de cada evaluador y se determina una decisión.

Métodos de evaluación de desempeño durante el pasado

MÉTODO	CONSISTE
Escalas de puntuación	Se realiza una evaluación subjetiva sobre el desempeño del trabajador de una escala que va de bajo a alto. Dicha evaluación esta fundamentada solo en el criterio del evaluador
Lista de verificación	La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del trabajador y sus características. Independientemente de la calificación del evaluador, el área de recursos humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo a la importancia, el resultado permite la cuantificación.
Selección forzada	El evaluador se obliga a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del trabajador en cada par de afirmaciones que encuentra
Registro de acontecimientos críticos	El evaluador lleva una bitácora en donde escribe acciones positivas o negativas que realiza el evaluado, dichas acciones tienen que ver exclusivamente con el empleado y en el periodo relevante a la evaluación.
Escalas de calificación conductual	El desempeño del evaluado es basado en parámetros conductuales específicos y todo ello es a partir del análisis y descripción de puestos.

Una evaluación de desempeño es mucho más efectiva a través de los resultados que cada trabajador va obteniendo en sus deberes, los resultados dan la pauta para tener una evaluación mucho más precisa. Las evaluaciones por lo general son realizadas por personas que están a cargo de la dirección de otras personas y aunque el departamento de personal sea el encargado de diseñar las evaluaciones de desempeño en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado aplicar la evaluación debido a que es la persona más apropiada en dar información del mismo.

Los sistemas de evaluación de desempeño deben de implantarse siempre y cuando sean válidos, confiables, efectivos y aceptados por cada empresa que así lo requiera. Su enfoque

debe de identificar los elementos relacionados con el desempeño de los trabajadores, medirlos y proporcionar una retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por lo general las evaluaciones de personal aplicadas por el departamento de recursos humanos son para todos los niveles que existen en las empresas como: profesionales, supervisores, gerentes, empleados y personal operativo, por ello es necesario uniformizar el procedimiento para que de esta manera se obtengan resultados utilizables en cada categoría y así, proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

3.11 Valuación de puestos

Al igual que las evaluaciones de desempeño de personal, es muy importante realizar una valoración de cada puesto de trabajo para saber la importancia de un puesto respecto a otros, para ello tiene que considerarse aspectos como: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo del puesto.

En mi opinión la valuación de un puesto tiene que realizarse antes de crear un puesto para saber si realmente tiene la importancia y necesidad que se requiere satisfacer.

La valuación de puestos busca básicamente proporcionar información para tomar decisiones respecto a: el valor relativo del puesto, administración de sueldos y salarios (incluyendo las negociaciones con el sindicato y revisiones periódicas de salarios), costos en cuanto a selección de personal, funciones del personal de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, inducción, etc), así como para buscar formas para mejorar las relaciones entre el trabajador y la empresa. De la misma forma al establecerse la valuación de puestos se pretende combatir entre otros aspectos; el favoritismo, descontentos del trabajador y del mismo sindicato, eliminar cálculos defectuosos al pagar por puestos de nueva creación, fuga de obligaciones y derechos de los trabajadores.

3.12 Administración de sueldos

Al calcular lo que se debe pagar por llevar a cabo un trabajo uno de los factores más importantes a considerar es el valor relativo del puesto. Dicho valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo, compromiso y responsabilidad, así como de las condiciones y peligros al desarrollar dicho trabajo.

De acuerdo a la Ley Federal de Trabajo:

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

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

Es importante señalar que el salario puede ser fijo, variable o mixto, su promedio es base para pagos de séptimos días, días de descanso obligatorios, vacaciones, aguinaldo, etc. Los tipos de salarios han ido cambiando con el paso del tiempo y en algunos casos ocurren simultáneamente varios de ellos para poder calcular la remuneración del trabajo. Por lo tanto, los sistemas de salario como todos los sistemas están integrados por una serie de subsistemas independientes e interrelacionados entre ellos e influidos por su mismo entorno, ocasionando que lo modifiquen. Entre los subsistemas encontramos: salario mínimo, salario por categoría o nivel de tabulador (se refiere al salario que habitualmente se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación), salario indirecto (involucra aspectos relacionados con la seguridad social, jubilación, compensaciones, por carestía de vida, vivienda y otros elementos semejantes), incentivos; los cuales son involucrados con el mérito, como la puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencia, etc. y el desempeño.

La L.F.T. en su Art. 90 señala: "Salario mínimo es la cantidad menor que debe de recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo."¹⁶

¹⁴ INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. "Ley Federal del Trabajo".
<http://www.info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).

¹⁵ *Ibíd.*, art. 83.

¹⁶ *Ibíd.*, art. 90.

También señala que dicho salario debe de ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en materia social, cultural material, y educación para sus hijos.

Por otra parte, se sabe que la compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La Administración recursos humanos busca la satisfacción de los empleados lo que a su vez ayuda a la organización a mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Si no existe satisfacción de los empleados se afecta la productividad de la organización y produce un deterioro en la calidad del entorno laboral y en casos graves el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Por todos estos aspectos es importante establecer una adecuada administración de sueldos, debido a la necesidad de tener siempre al personal calificado, garantizar la igualdad, alentar al buen desempeño del trabajo y mantener costos controlados.

3.13 Servicios y Prestaciones

Al establecer políticas sobre servicios y prestaciones debe de existir un equilibrio entre las ventajas obtenidas por el empleador y los trabajadores para provocar en el personal un interés hacia el trabajo ofreciendo un máximo servicio. Cada tipo de prestación debe de realizarse y evaluarse periódicamente para saber si está cumpliendo con su fin. A continuación menciono los conceptos de prestaciones y servicios:

Las “**prestaciones**” son consideradas como: aportaciones financieras por las empresas y por la ley con la finalidad de incrementar indirectamente el monto total del salario percibido por el trabajador. En otras palabras las prestaciones son los factores que de manera adjunta al salario nominal recibe el trabajador en dinero o en especie y que significan un ingreso adicional. Por su parte los “**servicios**” se definen como las actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores. Como se observa en los conceptos anteriores la finalidad de los servicios y prestaciones aterrizan en un mismo fin; dar un apoyo a los trabajadores. Algunos ejemplos de prestaciones y servicios son los siguientes:

Anticipo de sueldos, préstamos personales, ayuda de transporte, caja de ahorro, pago de becas, servicio de comedor, descuento en la compra de artículos de la empresa, despensas, seguros de

vida, servicio de transporte, actividades culturales, actividades sociales, obtención de acciones de la compañía, seguro de automóvil, etc.

Cada empresa determinará los tipos de servicios y prestaciones que otorgarán a sus trabajadores siempre considerando objetivos y capacidad financiera.

En la realidad, debido a su situación económica algunas empresas no conceden muchas prestaciones e incluso existen lugares en donde no se dan las prestaciones que marca la Ley Federal de Trabajo (vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, seguro social, entre otras). A mi criterio las empresas que conceden prestaciones por encima de la Ley buscan como finalidad principal mejorar la productividad y lograr mayor eficiencia en el trabajo de todos y cada uno de los trabajadores, todo ello para poder satisfacer necesidades particulares y necesidades organizacionales lo que se convierte en una estrategia de competencia realmente aceptable.

3.14 Disciplina

La palabra *disciplina* deriva de la palabra “discípulo” lo que significa seguidor o alumno. Es una conducta ordenada en un entorno o ambiente organizacional.

“Disciplina es aquella acción que se toma en contra de un individuo debido a que éste no se ajusta a reglas o procedimientos establecidos por la empresa a la que pertenece.”¹⁷

En mi opinión como función de recursos humanos; la disciplina consiste en capacitar para moldear conductas deseables y lograr el autocontrol para mejorar actitudes de trabajo o conducta en el trabajo por medio de los empleados. Desde que un empleado o trabajador es contratado debe de establecerse los límites o reglas en el trabajo; se habla entonces de un reglamento interior de trabajo; documento en el cual cada empresa establece sus reglas en cuanto a trabajo con el fin de informar cuáles son o cuáles no son comportamientos aceptables.

Según la LFT Art. 442 “Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.”¹⁸

¹⁷ LLOYD L. Byars y Rue Leslie. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones*. 9ª ed., México, Interamericana, 1990, p. 38.

¹⁸ INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. “Ley Federal del Trabajo”. <http://www.info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).

El *reglamento interior de trabajo* debe de ser por escrito, leído y firmado por cada trabajador cuando ingresa en una empresa; el reglamento debe de contener las disposiciones necesarias en el desarrollo del trabajo, por ejemplo: horas de entrada y salida, horario de comida, jornadas de trabajo, días de pago, normas para prevenir riesgos de trabajo, disposiciones disciplinarias así como los procedimientos para su aplicación, tiempo y forma en que los trabajadores deben de someterse a exámenes médicos, previos o periódicos; las conductas sancionables y sanciones deben de estar escritas en forma correcta en el reglamento ya que si éstas no aparecen y si un trabajador resulta sancionado puede demandar la rescisión de su contrato de trabajo con toda la ventaja. La disciplina actuará cuando algún elemento de una empresa no cumpla con lo establecido en el reglamento interior de trabajo, por lo general primero se hacen advertencias verbales posteriormente se realizan advertencias escritas, pero si aún así la conducta no se corrige es necesario realizar suspensiones con el fin de obtener resultados, pero si aún después de lo anterior la conducta es inmejorable debe de procederse al caso extremo que consiste en el despido.

Pienso que la idea de la disciplina no es despedir personal, sino por el contrario es mantener un orden en cuanto a una conducta laboral que forma parte de la cultura organizacional de cada empresa y desde luego conservar a todos los elementos humanos pero con la idea de equilibrar tanto los intereses particulares y organizacionales.

3.15 Motivación

Se sabe que cada ser humano tiene una personalidad única, es decir; cada persona tiene un patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta en su vida en distintas ocasiones. En administración de recursos humanos el aspecto de la personalidad es importante en las empresas ya que de ésta se desprende la función de motivación. La motivación es aquel estado emocional en que se encuentra el ser humano y que es el estímulo ideal para satisfacer una determinada necesidad.

La motivación representa una parte importante para el área de recursos humanos ya que las organizaciones están compuestas por diferentes elementos encontrándose entre ellos el ser humano, por lo tanto dichos elementos funcionan de acuerdo a un esfuerzo, es decir; a través del comportamiento de sus miembros. Por esta razón es importante conocer lo que mueve la acción humana para que de esta manera determinar con qué estímulos los integrantes de una organización se sienten más satisfechos con lo que están realizando.

Algunos filósofos de la antigüedad decían que la motivación proviene o nace de distintas maneras como: la felicidad, el placer, la vida, el poder o el amor, sin embargo todo ello era considerado solo especulaciones. Actualmente se realizan estudios sobre el maravilloso cerebro humano que resultan interesantísimos conocer debido a todas las capacidades que tiene y que puede desarrollar, sin embargo aun no se ha determinado con exactitud qué es lo que realmente mueve la conducta humana.

Para concluir con esta parte quiero mencionar que pueden ser muchos los estímulos que mueven la conducta humana, sin embargo lo más importante para llevar a cabo alguna actividad es la propia voluntad, fuerza intrínseca de cada ser humano y sobre todo el mismo amor y gusto para realizar una determinada actividad, ya que se habla de motivación considerando aspectos psicológicos, biológicos, sociales y culturales, los cuales producen conductas en los individuos para cumplir con un objetivo. Por todo lo anterior es necesario que la persona encargada del personal tenga en consideración todos los diferentes aspectos que pueden llevar a la motivación, por ejemplo: debe de hacer interesante el trabajo, proporcionar recompensas que sean valoradas, tratar a los trabajadores como personas, estimular a la participación y dar retroalimentación, ya que todo esto representa satisfacer objetivos individuales y objetivos organizacionales.

3.16 Higiene y Seguridad industrial

La higiene y seguridad en todas las empresas es un factor que requiere de mucho cuidado debido a que los trabajadores que realizan sus actividades diarias dentro de su lugar de trabajo siempre están expuestos a sufrir un accidente o a contraer una enfermedad. Por esta razón el empleador debe de considerar medidas preventivas en todo lo posible para poder evitar accidentes y/o enfermedades otorgando las herramientas necesarias para el trabajo, ya que si ocurre un accidente o enfermedad en el trabajador ocasionada por su propio trabajo producirá costos para la empresa, tal como: costos de trabajo del accidentado, tiempo del personal que lo atiende en el momento, tiempo de capacitación para que otro empleado lo sustituya y, tiempo de recuperación del incapacitado.

La Ley Federal de Trabajo señala lo siguiente:

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

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

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

La “**Seguridad Industrial**” se preocupa por el control de accidentes, implica la protección de los empleados respecto a las lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo.

La “**Higiene Industrial**” es un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar prevenir y controlar los factores del medio ambiente; psicológicos o tensiones (presión

¹⁹ Ibid., art. 473.

²⁰ Ibid., art. 474.

²¹ Ibid., art. 475.

del trabajo, estrés) que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Los factores físicos (ruido, calor, frío), biológicos (lugar en donde se come, microbios), químicos (partículas sólidas, líquidos), de fuerza de trabajo (instrumentos adecuados para trabajar, cascos, cinturón de seguridad, guantes, etc.) son causas importantes de riesgos y/o enfermedades de trabajo. Por lo tanto es una función legal y moral para los administradores de personal preocuparse por la salud integral de los miembros de las empresas así como la protección contra accidentes y para lograrlo es necesario realizar distintas funciones como: Investigaciones sobre el grado de desarrollo alcanzado en áreas familiares, laborales, deportivas, etc., con el fin de determinar su naturaleza y desde luego disminuir accidentes. De la misma manera es importante llevar un control sobre todas aquellas medidas técnicas, psicológicas, sociales o medicas necesarias para las evaluaciones del ser humano evitando la duplicidad de esfuerzo y desperdicio de recursos.

Considero que es una tarea muy importante e indispensable por parte de las empresas crear programas y/o cursos en donde se enseñe a todos los trabajadores: ¿qué hacer en caso de un temblor o incendio? (realizar simulacros), ¿qué hacer cuando una persona se asfixia? ¿qué hacer cuando ocurre un infarto? ¿qué hacer en caso de quemaduras? ¿como actuar en todos estos casos?, etc. El que los trabajadores conozcan todas las medidas de prevención y las maneras de actuar en cualquier momento que ocurran eventos de tal naturaleza es mucho muy importante, porque esto provoca en los trabajadores una cultura educativa creando conciencia sobre la necesidad de modificar patrones socioculturales y sobre todo tener una mayor seguridad para trabajar y realizar actividades con mucha más eficiencia evitando situaciones muy desagradables para todos.

La L.F.T. también señala lo siguiente:

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

²² INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. "Ley Federal del Trabajo". <http://www.info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).

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

- I) Vigilar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias sobre prevención de los riesgos de trabajo y seguridad de vida y salud de los trabajadores;
- II) Hacer constar en las actas especiales las violaciones que descubran; y
- III) Colaborar con los trabajadores y el patrón en la difusión de las normas sobre prevención de riesgos, higiene y salubridad.”²³

Art. 512–A “Con el objeto de estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas para abatir los riesgos en los centros de trabajo, se organizará la comisión consultiva nacional de seguridad e higiene en el trabajo, integradas por los representantes de las secretarías del Trabajo y Previsión Social, de Salubridad y Asistencia y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como los que designen aquellas organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones a las que convoque el titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien tendrá el carácter de presidente de la citada comisión.”²⁴

En mi opinión los aspectos que señala la Ley Federal de Trabajo son bastante importantes y se tienen que cumplir puesto que favorecen la cultura organizacional de cualquier empresa. Todos los anteriores conceptos tienen que ser llevados a la práctica para poder lograr los objetivos de recursos humanos y sobre todo se tiene que tomar en cuenta nuevas ideas ya que el desarrollo y tecnología de muchos procesos implican cambios; casi nada permanece estático, nuevas tendencias aparecen cada día por lo que la competencia y las empresas se hacen cada vez más intensas, por lo tanto es necesario permanecer en el mercado con el mejor nivel competitivo posible, el cual es logrado simplemente a través de un buen trabajo en equipo y una filosofía enfocada a un solo objetivo: obtener siempre los mejores resultados.

²³ *Ibíd.*, art. 511.

²⁴ *Ibíd.*, art. 512-A.

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Concepto de reclutamiento

Es común que cuando en determinada empresa no se tienen los candidatos suficientes para satisfacer una demanda de vacantes se busca a las personas indicadas a ocupar los puestos disponibles; a esta actividad se le conoce como reclutamiento de personal. El concepto de reclutamiento a mi punto de vista es el siguiente: proceso que se encarga de atraer posibles candidatos a ocupar una vacante y el cual se apoya en distintos medios que facilitan la tarea y la hace mucho más rápida.

Para que se recurra al reclutamiento es necesario que se dé esta necesidad (a través de una vacante), posteriormente en base a un perfil de puesto se debe hacer llegar a los candidatos más adecuados a la empresa, en todo esto la planeación de recursos humanos determina qué vacantes existen o pueden existir en un futuro. De esta manera un reclutador de personal tiene que ver tanto necesidades del puesto y características de la persona, además siempre que se crea conveniente se tiene que solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó al nuevo empleado con la finalidad de verificar el perfil de puesto más exacto.

1.1 Objetivo y beneficio del reclutamiento

El proceso de reclutamiento tiene un objetivo concreto: atraer al mayor número de candidatos posibles con las características adecuadas para cubrir una vacante disponible en el menor tiempo posible.

Sin embargo la tarea de reclutar en ocasiones no es nada sencilla debido a que existen perfiles muy específicos y que pocos candidatos o que ningún candidato tiene, es por eso que una vez realizado el reclutamiento se empieza a descartar candidatos. El tener un número amplio de candidatos que reúnen el perfil regularmente permite tomar una mejor decisión de selección y asegurar una cobertura de vacantes en tiempo y forma (aunque no siempre es así) lo que a su vez contribuye a la disminución de rotación de personal. Es por la anterior razón que no solamente se trata de reclutar para cubrir una vacante, sino que se tiene que realizar el

reclutamiento previniendo asegurar que las personas reclutadas son las que tendrán una probabilidad alta de ser seleccionadas.

2. Entorno del reclutamiento

El desempleo, las condiciones de reclutamiento, la escasez o abundancia de oferta y demanda de personal son condiciones que se incluyen en la planeación de personal pero las situaciones varían rápidamente y de repente. De esta manera pienso que el medio o entorno en que un reclutador va a trabajar debe ser totalmente tomado en cuenta puesto que es un factor que va a determinar un reclutamiento exitoso. En el siguiente punto señalo algunos elementos considerados como los más importantes como entorno de reclutamiento.

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: Como ya se menciona existen factores internos (de la misma compañía) y factores externos que de alguna manera favorecen o perjudican la manera de llevar a cabo la administración de una empresa por ejemplo: Existen *indicadores económicos* que limitan el reclutamiento, por ejemplo: si una empresa tiene poca capacidad de ventas (a través del análisis de estados financieros) se habla de solvencia y liquidez baja, por lo tanto esto limita el presupuesto para la contratación de personal. La misma situación económica de la zona geográfica en donde se encuentre dicha empresa se convierte en ventaja o desventaja para la misma. En el caso de México indicadores económicos importantes son: el periódico, informes presidenciales o comunicados de la SHCP. “El no ser empresa *competitiva* ha sido la causa principal de “*quiebra*”, por lo tanto el conocer las estrategias básicas de otras organizaciones competidoras, (por ejemplo a través de los avisos publicados en la prensa u otros medios de difusión, etc.) va a permitir desarrollar mejores estrategias para continuar en el mercado y seguir desarrollando personal.”¹

Planes de recursos humanos: Por lo regular en empresas grandes los reclutadores utilizan un plan de recursos humanos con la finalidad de definir la estrategia de reclutamiento, de esta manera los planes indican los puestos que se deben de llenar con personal interno y puestos que deben ser cubiertos por personal externo. Por ejemplo actualmente en muchas empresas se realizan planes denominados: “planes de becarios”, que consisten en capacitar a estudiantes o recién egresados ofreciendo en ocasiones solo ayuda económica para que los aspirantes solventen pasajes y/o comida, todo ello con la finalidad de que si el candidato muestra una

¹ “Entorno de reclutamiento”. <http://gestiopolis.com> (May. 5, 2006).

actitud de trabajo y compromiso, posteriormente (si existe alguna vacante que dicho candidato pueda ocupar) se contrata en la empresa. Lo anterior limita el reclutamiento debido a que no va ser necesario reclutar candidatos cuando se tiene la posibilidad de contratar a una persona con la que de alguna manera ya se ha trabajado. Sin embargo considero que ésta es una estrategia que permite ahorrar el reclutamiento y que resulta exitosa para algunas empresas.

Políticas de la organización: En una administración efectiva de empresas considero que es necesario contar con lineamientos que permitan lograr objetivos y dirigir acciones, sin embargo dichos lineamientos determinan limitaciones en cuanto algunos aspectos, por ejemplo en el caso de *políticas de promoción* se limita el reclutamiento debido a que dichas políticas garantizan a cada empleado una carrera y no solamente un empleo esto hace que no se busque reclutar personal y que se ocupe una vacante por medio de la promoción de personal. Otro ejemplo de ello es la *política de no reclutar hermanos o no reclutar reingresos* (puesto que no se va aceptar su contratación), *políticas de compensación* (en muchas empresas se establecen niveles de compensación para ciertas actividades garantizando la idea de: a igual trabajo corresponde una compensación igual), horarios de trabajo, etc. Por lo anterior pienso que de alguna manera el reclutamiento se limita porque no todos los candidatos van a aceptar las condiciones que la empresa proponga, por lo tanto se tiene que buscar a candidatos que cumplan totalmente con todos los requisitos del puesto.

Prácticas de reclutamiento en el pasado: Frecuentemente las organizaciones tienden a considerar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado sin someterlas a un análisis crítico. Yo pienso que la experiencia es bastante buena para tomar decisiones puesto que ofrece un menor margen de errores, sin embargo también es muy importante analizar qué experiencias resultaron exitosas y cuáles no y trabajar sobre su perfección para volverlas a poner en práctica o para ya nunca utilizarlas.

Requisitos de puesto: Parte importante para tomar una decisión inicial de reclutar candidatos son; los requisitos del puesto, debido a que ahí se establece lo que se requiere de una persona para que realice su trabajo de la mejor manera y para obtener el mayor número de candidatos posibles. Pienso que con frecuencia el gerente de un determinado departamento solicita al reclutador que ubique al candidato más calificado y con experiencia en el nivel de compensación, sin embargo es fácil visualizar que esta política presenta una desventaja ya que si las compensaciones no se encuentran en un nivel que es tan solo competitivo y no superior al del

mercado, lógicamente las personas más calificadas y con mayor experiencia solicitarán ingresos más altos. De esta manera la “experiencia” se convierte en un requisito muy importante y que puede ser el factor principal para reclutar o no a un candidato y por lo tanto se convierte en una limitante más para reclutar.

Imagen de la empresa: Actualmente las empresas que tienen una imagen laboral considerable se les facilita el reclutamiento debido a todos los aspectos buenos que se dicen de ella, por ejemplo: el buen trato a los trabajadores, clientes y proveedores, los incentivos que se ofrece al personal o la oportunidad de desarrollo, por lo tanto esto contribuye a que distintos candidatos se postulen de manera independiente para solicitar posibles vacantes que existan en empresas que tienen una imagen reconocida y de esta manera se facilita el reclutamiento de personal. Por el contrario si una empresa tiene una imagen mala, puede costar más trabajo para ésta realizar reclutamiento de personal.

Costos: Los costos se han convertido en una situación muy importante al momento de realizar el reclutamiento debido a que la administración busca hacer mucho con el mínimo de recursos y es por esta razón (dependiendo la solvencia y liquidez de cada empresa) que en ocasiones se recurre a un solo tipo de reclutamiento que generalmente es el que resulta más económico y con ventajas importantes.

A mi punto de vista opino que si toda empresa lleva a cabo procesos administrativos actualizados en cuanto a fuentes de reclutamiento, difícilmente tendrá limitaciones en dicho proceso todo va a depender de la manera de llevar a cabo la administración.

3. Fuentes de reclutamiento

Anteriormente señale que existen medios que permiten dar rapidez y facilitar el reclutamiento, a tales medios se les llama fuentes de reclutamiento y las organizaciones pueden recurrir a varias de ellas para tratar de abastecerse de candidatos. A continuación menciono algunos de los medios más utilizados en el reclutamiento de personal:

3.1 Fuentes internas: Se dan dentro de una empresa y se refiere a los mismos empleados, sus parientes o amistades. Por ejemplo:

- Anuncio de vacante dentro de la empresa: Es un procedimiento que sirve para informar a los empleados sobre las vacantes existentes y se coloca dentro de la misma organización. El anuncio debe ser claro y contener un estilo formal pero llamativo en el que se indique lo que ofrece la empresa y lo que se requiere del candidato, este tipo de reclutamiento generalmente implica una transferencia de personal, un ascenso de personal (promoción) o un programa de desarrollo.

- Referencias de empleados: Se da el caso de que los empleados buscan solicitudes de sus amigos o familiares para conseguirles un puesto dentro de su misma empresa y en muchas ocasiones este enfoque funciona.

- Sindicato: Suelen traer candidatos y por lo tanto es importante considerarlos debido a que frecuentemente llevan una relación de personas que buscan trabajo.

3.2 Fuentes externas: Es ir más allá de la misma empresa para encontrar candidatos que cubran las vacantes que se necesitan, algunas de ellas son las siguientes:

- Escuelas: Algunas empresas recurren a distintas escuelas para realizar el reclutamiento de personas; diferentes escuelas públicas y privadas cuentan con bolsa de trabajo lo que contribuye ayudar tanto a los estudiantes a encontrar trabajo y a empresas a proveerse de candidatos para sus puestos vacantes. Las escuelas constituyen una fuente muy importante de reclutamiento porque en ellas se encuentran: empleados, técnicos, profesionistas y de nivel de gerencia. Las escuelas representan una fuente de candidatos jóvenes que piden moderadas peticiones de salario.

- Competencia: La competencia representa otra fuente importante para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente y por lo tanto nunca se tiene que descartar.

- Trabajadores empleados: Constituyen una fuente de solicitantes para diversos puestos que demandan capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial para una empresa.

- Publicidad: Sirve como medio de comunicación al público de las necesidades de empleados que tiene una empresa y esto se puede confirmar por medios como: la radio, televisión, volantes, periódicos y revistas industriales. Cada empresa determina el mensaje e imagen que desea proyectar buscando el propio interés de los candidatos y lo que requiere de estos.

- Agencias de empleo públicas y privadas: Son organizaciones que ayudan a otras a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a los candidatos a localizar trabajo, este tipo de fuente con frecuencia son utilizadas por grandes empresas.

- Reclutadores: El tener contactos con otros reclutadores de distintas empresas es también una fuente de provecho porque ellos pueden contactarnos con las personas más aptas para la vacante que se requiere; por esta razón es necesario llevar una buena relación con representantes del departamento de recursos humanos de distintas empresas.

- Eventos especiales: Eventos especiales como las ferias de empleo que están diseñadas para reunir a solicitantes y representantes de diversas empresas ofrecen un potencial amplio de candidatos a un costo bajo en comparación con otros enfoques. Otro ejemplo son la juntas de intercambio en donde se realiza intercambio físico de solicitudes de candidatos entre los representantes de recursos humanos de distintas empresas y que resultan ser bastante provechosas para el reclutamiento de personal.

- Estancia laboral: Es una forma especial de reclutamiento significa colocar a un estudiante en un puesto temporal, en este arreglo no hay ninguna obligación de la empresa de contratar permanentemente al estudiante, ni del estudiante de aceptar un puesto permanente en la empresa. Todo ello depende del interés que muestre el estudiante por pertenecer a la empresa y por parte de la empresa que exista una vacante disponible para el estudiante. Actualmente empresas realizan planes de “becarios” en los que de alguna manera se capacita a una persona con la finalidad de que posteriormente ocupe una vacante en la empresa.

- Bancos de candidatos: Son empresas especializadas que forman bancos de datos de candidatos, los reclutan y colocan sus datos en un sistema de computación. De esta forma las empresas a través de un pago pueden enlazarse telefónicamente o por un modem y buscar a los candidatos en su propia computadora.

- Despachos especializados: Son empresas que buscan a ejecutivos altamente calificados disponibles para un puesto específico. Se les denomina “cazadores de cabeza” o “head-hunters” y por lo regular se utilizan a nivel directivo

- Candidatos por cuenta propia: Si una empresa tiene una imagen de ser un buen lugar para trabajar, puede atraer a candidatos calificados aun sin mucho esfuerzo de reclutamiento. Algunos solicitantes que no han sido buscados y que están impresionados por la favorable reputación de la empresa en ocasiones prueban ser valiosos. Esta situación ocurre con frecuencia ya que debido a factores económicos los candidatos llegan de manera independiente a buscar oportunidad de empleo en estas empresas.

- Bolsas de empleo: Las bolsas de empleo en los municipios y/o delegaciones representan una fuente considerable para obtener candidatos e incluso resulta favorable en cuanto al costo porque regularmente éstas dependencias no cobran.

- Internet (websites, e-mail): Actualmente la mayoría de las empresas utiliza la tecnología para realizar el reclutamiento de una manera más rápida y confiable. Debido a que empresas tienen su propia pagina de internet, para el acceso a las ofertas de trabajo los interesados tienen que registrarse por medio de la creación de una cuenta de correo electrónico (e-mail) con el que posteriormente ingresan determinados datos (en una solicitud elaborada por la empresa) y con la cual las empresas toman la decisión de reclutar.

Existen distintas consultorías que utilizan el correo electrónico (internet) para que candidatos y empresas se postulen y se pueda realizar el reclutamiento por parte de las empresas participantes, y por parte de los candidatos postulados obtener entrevistas para un posible empleo. En este caso un ejemplo son las empresas de gobierno como la página de chambatel o empresas privadas: manpower, occ, , empleosdemexico, adecco, empleosya, computrabajo, etc. en las que se envía el currículum o solicitud de empleo por medio de internet. "Actualmente según estadísticas el 60% de las 500 empresas en el mundo anuncian sus puestos en bolsas de trabajo en internet o en su propio web site."² La ventaja de utilizar esta tecnología es que los currículum y/o solicitudes de empleo quedan registrados en una base de datos y cuando se necesita a una persona con determinado perfil lo más probable es que lo llamen para concretar una entrevista.

En el reclutamiento de personal el aspecto de ética profesional se vuelve muy importante, por ejemplo: "Una persona puede ir a trabajar a la empresa A y, ante la presencia de una vacante, invitar a un candidato de la empresa B (donde laboraba antes dicha persona) para cambiarse a la A. En la jerga administrativa, a esta acción se le denomina "piratería."³

Considerando lo anterior es muy lógico que si un candidato no está a gusto en una empresa buscará otros ofrecimientos, por esta razón es muy importante conservar a todos los miembros valiosos de las empresas y no dejarlos ir tan fácilmente.

² LUCAS CONSULTORES. "Fuentes de Reclutamiento". 2000. <http://www.lucas5.com> (Abril 2, 2006).

³ ARIAS G., Fernando y Heredia E. Víctor. *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, Trillas, 2001, p. 432.

Para concluir este punto, pienso que cada empresa va a determinar los medios de reclutamiento más convenientes para sí misma considerando siempre la demanda de vacantes y presupuesto; cualquier forma de reclutamiento que se utilice será buena para continuar con el siguiente paso: selección de personal.

4. Solicitud de empleo y currículum

La *solicitud de empleo* es aquel formato en el que se piden distintos datos demográficos como: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Una solicitud de empleo permite determinar si el candidato cumple con los requisitos demandados por el puesto solicitado y en base esto tomar una decisión de reclutar o no.

Es común que cada empresa cuente con su propio formato de solicitud de empleo la cual es diseñada para conocer todos los datos que la empresa requiere como indispensables para continuar con el siguiente proceso, sin embargo en la papelería se venden formatos generales que también son aceptados en las empresas. También es muy frecuente que en diferentes casos y especialmente tratándose de trabajos directivos o profesionales se solicita a los aspirantes la presentación de su *currículo*: Documento en el que además de los datos de rigor en la solicitud de empleo se incluyen otros aspectos de trascendencia como responsabilidades, logros y funciones en trabajos anteriores, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto, jefe inmediato, etc.

La idea del currículum es aportar la mayor cantidad de información posible (sin exagerar) para poder dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros, aparte de que se da una imagen del candidato. Un currículum representa la carta de presentación de cada candidato y la posibilidad de obtener un puesto en una empresa, por estas razones y también debido a la competencia el currículum debe ser elaborado de una manera original, pero no exagerada. Es importante aplicar estrategias de marketing aprendiendo a venderse y así sobresalir entre la marea humana que va detrás de un puesto en el mercado laboral.

Comunicar la necesidad de obtener un empleo debe ser única y para lograrlo el currículum se convierte en la herramienta más importante.

4.1 Análisis de la solicitud y/o currículum

El análisis de la solicitud y/o currículum es una actividad muy importante debido a que es el estudio específico de todas las secciones que lo integran, permite realizar conclusiones preliminares para determinar si el candidato puede ocupar el puesto. Para este caso tengo que señalar tres puntos importantes:

- Antes de la entrevista: Ayuda a conocer previamente si el candidato cubre con el perfil, así como para formular preguntas que pueden arrojar datos de él (se realiza en la planificación de la entrevista).
- Durante la entrevista: Permite confirmar datos e información que el candidato proporcionó (es realizado en la fase cima: se analiza el aspecto laboral, escolar e historia personal).
- Después de la entrevista: Contribuye a validar las referencias laborales que el candidato presente (en ocasiones esto se confirma después de haber realizado un estudio socioeconómico).

El analizar un currículum o una solicitud de empleo no es tarea fácil debido a los distintos medios de reclutamiento que existen, por lo tanto es importante primero separar solicitudes y currículos que se obtuvieron por cada medio y posteriormente comparar datos en base al perfil de puesto requerido haciendo un profundo análisis (considerando los puntos anteriores), todo esto con la finalidad de decidir qué solicitudes pasan a la etapa de entrevista.

5. Selección de personal y sus principios

Actualmente las tendencias sociales y laborales generan nuevos entornos de trabajo a los que se van a tener que adaptar futuras generaciones. Para los trabajadores y jóvenes de hoy el trabajo representa un valor muy importante en sus vidas, aunque no sea el único. Por tal razón y por otras más las oportunidades de empleo tienen que darse a las personas que demuestren ser las más aptas, para ello cada empresa evalúa lo que realmente necesita de una persona para que ésta pueda ser parte del grupo de trabajo, finalmente todo esto se resume en la *selección de personal*:

Proceso que consiste en elegir al candidato o individuo más apto para un puesto vacante, asegurando que el candidato contratado tendrá un buen desempeño y se desarrollará de manera satisfactoria en una empresa.

La persona que se encarga de realizar el reclutamiento y selección de personas debe de tener presente los siguientes puntos que son considerados como los *principios para la selección de personal*:

- Colocación: Consiste en determinar si un candidato que no cubre con el perfil requerido, tal vez puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.
- Orientación: Cuando un candidato no cubre con el perfil requerido o en caso de no ser aceptado es tarea del seleccionador orientarlo, es decir; dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo y mencionarle su mercado de trabajo.
- Ética profesional: El proceso de selección implica distintas decisiones las cuales afectan la vida futura de la empresa y del candidato. Si no es aceptado en un puesto en el que no reúne las características necesarias o para el que posee la capacidad necesaria, todo ello puede convertirse en frustración para el candidato, afectar su salud mental, así como a su familia, superiores o sus compañeros de trabajo, y por otra parte cuando se acepta al candidato sin que reúna con el perfil y características que requiere un puesto de trabajo esto va a representar costos para la empresa en cuanto a tiempo y dinero principalmente puesto que se va a tener que capacitarlo o contratar a otra persona; por lo anterior la selección de personal también implica un criterio de ética y valores humanos.
- Congruencia entre la persona y su trabajo: Cada ser humano tiene un conjunto de características y peculiaridades las cuales son necesarias descubrir para darles el mejor uso.

5.1 La entrevista y los tipos de entrevista

La entrevista es aquella plática formal o forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene como objetivo obtener información de personal reclutado y tomar una decisión de selección. De manera particular considero que la entrevista de personal es un medio bastante importante (aunque no es el único) que ayuda a tomar una decisión de contratación o no, puesto que en ella se aclaran dudas (formación académica, experiencia profesional, etc.) sobre los posibles candidatos a contratar.

Existen distintos tipos de entrevistas, sus objetivos son específicos y deben estar predeterminadas para fijar el siguiente procedimiento a seguir. Sin embargo, es importante para un entrevistador responder a tres preguntas básicas: ¿Podrá el candidato desempeñar

adecuadamente el puesto?, ¿Hay interés del candidato por permanecer en la empresa?, ¿Cómo se compara con respecto a los empleados que actualmente laboran en la empresa y otros candidatos que han solicitado el puesto?. La respuesta a estas preguntas da una visión general de una posible selección de candidatos.

Una entrevista siempre va a ser diferente en función de quién la realiza; por ejemplo si se trata de grandes empresas o consultorías de personal el entrevistador regularmente es un experto en la materia, cuando se trata de pequeñas empresas el entrevistador no siempre es experto; en el primer caso se consigue el puesto si realmente el candidato es el que necesita una empresa, mientras que en el segundo caso puede influir mucho la química personal entre el entrevistador y entrevistado. Sin embargo en cualquiera de los dos casos es muy importante para el entrevistado transmitir cordialidad, honestidad, afinidad y valía personal. El tipo de entrevista siempre va a depender del puesto que se requiere y también de la situación; a continuación señalo algunos tipos de entrevista frecuentemente utilizados:

- Entrevista estructurada: Aquí se somete al candidato a una batería de preguntas que han sido previamente definidas, de esta manera existe menos probabilidad de olvidar hacer una pregunta específica al aspirante las preguntas resultan más improvisadas o menos dependiendo de la habilidad que se tenga de entrevistar.

- Entrevista no estructurada: El candidato y entrevistador realizan una conversación que por momentos deriva en una charla improvisada o coloquial, el entrevistador hace preguntas conforme se vienen a la mente no existe un formato especial que seguir y la conversación avanza en distintas direcciones. Parece ser una conversación sin trascendencia que no tiene nada que ver con el puesto de trabajo, sin embargo es de gran utilidad para las empresas que la realizan. Es importante que los entrevistados que no se relajen tanto ya que el entrevistador a final de cuentas esta evaluando de una manera agradable.

- Entrevista inicial: Esta entrevista es realizada en un mínimo de tiempo durante el que se pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, tales como: conocimientos, experiencia, facilidad verbal, etc., con la finalidad de descartar aquellos que no reúnen el perfil, en esta entrevista también se debe de mencionar horario de trabajo, sueldo, prestaciones, etc. para determinar si hay interés por ambas partes y continuar con el siguiente paso. Esta entrevista es realizada frecuentemente cuando existen muchos candidatos a entrevistar y por tal razón se tiene que realizar de una manera rápida y efectiva.

- Entrevista técnica: Se realiza por el responsable del área en la cual se solicita la vacante y es utilizada para puestos de trabajo muy especializados o concretos realizando preguntas enfocadas al conocimiento técnico y su aplicación al trabajo. Si el candidato cumple con la experiencia y conocimiento adecuado se continua con el proceso.

- Entrevista de selección o de profundidad: Consiste en una platica formal y profunda que pone en práctica todas las capacidades del reclutador para obtener información del solicitante a través de distintas técnicas (observar ojos, manos, escuchar tono de voz, etc.) a lo largo de la entrevista se analiza el grado de especialización del candidato.

- Entrevista por videoconferencia: Algunas empresas y sitios webs de empleo aplican esta técnica que consiste en entrevistar a los candidatos a través del ordenador utilizando cámaras de vídeo con un software específico lo que permite que se puedan reclutar profesionales desde cualquier lugar del planeta.

- Entrevista por teléfono: Regularmente son utilizadas para puestos de atención telefónica, resultan poco profesionales e incómodas, a mi criterio siempre que se pueda hay que negarse a ello.

- Entrevista en serie: Es aquella que pasa por diferentes personas antes de llegar a una decisión, en este tipo de entrevistas cada entrevistador califica al candidato basándose en un modelo de evaluación y las calificaciones son compartidas antes de tomar una decisión.

- Entrevista conjunta: Se sitúa al solicitante ante un grupo de entrevistadores los cuales se limitan a formular preguntas y a observar al candidato. Esta entrevista aporta mucha información sobre el potencial de los candidatos, siempre es dirigida y evaluada por más de un experto.

En una entrevista todo lo que se evalúa tiene importancia, desde los gestos que se realicen, aspecto físico, actitud del entrevistado, formación, experiencia, incluso la posición de las mesas y el lugar donde este colocado el entrevistado; para este último caso hay tres formas de colocarse para realizar una entrevista:

- Frontal: Es la entrevista más formal, el entrevistador tiene la posición dominante.
- Circular: Indica un ambiente de cordialidad y relajado para la conversación, aunque el entrevistador no pierde su posición dominante.
- Informal: Hay un ambiente informal, el entrevistador y entrevistado suelen estar al mismo nivel.

Cada empresa determinará el tipo de entrevista que requiera y le sea más útil, sin embargo es importante señalar que dicha decisión va ser fundamental para la elección del candidato más apto para una vacante. Pienso que para que una entrevista resulte ser efectiva el entrevistador tiene que seguir una serie de pasos o fases que vale la pena mencionar:

- Planificación de la entrevista: Antes de realizar la entrevista se debe de revisar la solicitud o currículo con la finalidad de determinar las áreas en donde pudiera existir confusión o que pudiera indicar fuerza o debilidad para que se puedan formular preguntas al respecto. Se debe de revisar las especificaciones del puesto para llegar con una visión clara de los rasgos que tiene que poseer el candidato, de la misma manera se debe de planear el lugar en donde se realizara la entrevista (una sala privada en la que se deben de mantener al mínimo las interrupciones). Si somos el entrevistado es recomendable llegar puntual para ambientarse y perder los nervios.

- Rapport: Después de recibir al candidato le corresponde al entrevistador establecer un ambiente de concordancia o simpatía, es una etapa de la entrevista en la que se disminuyen las tensiones del solicitante, aunque a mi forma de pensar el rapport debe de mantenerse durante toda la entrevista a través de un trato cordial. En esta fase importa el lenguaje, las posturas y los ademanes del entrevistador, el objetivo del rapport consiste en romper el hielo y por lo regular este acercamiento se realiza mediante comportamiento más que con acciones verbales. Si somos entrevistados es recomendable mostrarnos amables y confiados ante preguntas como: ¿qué tal tu viaje?, ¿cómo llegaste?, etc...

- Cima: Esta etapa consiste en la realización de la entrevista por parte del entrevistador explorando las siguientes áreas:

- a) Laboral: Se pretende conocer el progreso del individuo, su estabilidad, ingresos económicos, de manera general la forma en que se desenvuelve el individuo en el ambiente de trabajo.
- b) Escolar: Aquí se verifica la continuidad de sus estudios, su duración, el papel que jugó en ese ambiente, relación con sus profesores, potencial y la necesidad de reconocimiento. De la misma manera es posible ver sus intereses vocacionales, la decisión de elección de carrera y su dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.
- c) Historia personal: Muchos patrones de conducta que tuvimos durante la infancia tienden a repetirse durante la vida adulta los cuales pueden ser determinantes en el trabajo, por

ello es importante verificar dicha información. Aquí se explora de manera verbal el estado de salud del individuo, se verifica lo que hace en su tiempo libre con la finalidad de precisar como canaliza sus tensiones y el uso de la responsabilidad personal. También se analizan sus proyectos a corto y largo plazo, con la finalidad de conocer como pretende proyectarse a futuro y la autodeterminación del entrevistado respecto a sus metas.

Si somos entrevistadores es recomendable siempre dirigir el objeto de la entrevista y forma, y si somos entrevistados es recomendable escuchar atentamente las preguntas utilizando la siguiente estrategia: Pregunta – Pausa – Pensar – Responder con seguridad.

- Cierre: Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista el entrevistador debe de anunciar el final de la misma, dando oportunidad a que el candidato entrevistado exprese todas aquellas dudas que tenga respecto a la entrevista misma y para que finalmente se pueda continuar con el siguiente paso. Si somos entrevistadores es importante cerrar el encuentro con una cordial despedida de mano, y si somos los entrevistados no tenemos que mostrarnos impacientes por terminar la entrevista.

Si el candidato no es aceptado se le debe de indicar dándole la orientación necesaria y si todavía se considera al individuo pero aún no se puede tomar una decisión también se le informa. Si es una política de la empresa informar por escrito hay que hacerlo en pocos días.

5.2 Errores en la entrevista

La utilidad de las entrevistas va a depender especialmente de la forma en que se realicen y de la habilidad y conocimientos que posea cada entrevistador, por tal razón es importante señalar algunos puntos que son considerados como errores que comete el entrevistador en la entrevista:

- Juicios instantáneos: En muchas ocasiones el entrevistador toma una decisión sobre el candidato antes de que se inicie la entrevista, basándose en la apariencia física y su solicitud. Lo anterior representa un error debido a que de esta manera se pueden descartar candidatos antes de lo previsto sin antes haber profundizado en otros aspectos.

- Énfasis negativo: Muchos entrevistadores están influidos más por información desfavorable que por datos favorables en relación con los candidatos. De esta manera algunos

entrevistadores cambian su impresión de favorable a desfavorable y suelen dar más peso a los aspectos malos que a los buenos.

- Desconocimiento del empleo: Si el entrevistador no conoce con certeza las características de un puesto, ni el tipo de candidato más adecuado, es lógico que existirá una idea incorrecta sobre quién es un buen aspirante. Por lo contrario cuando existe una clara comprensión de lo que significa el puesto y se posee conocimiento de entrevistas de trabajo la entrevista tiene un mejor resultado.

- Presión para contratar: Cuando un reclutador se encuentra atrasado en su cuota de reclutamiento, es decir si tiene una presión muy alta para contratar candidatos y si ésta presión no se sabe controlar generalmente se hará un mal trabajo de entrevista debido a que no existe una concentración en el trabajo que se esta realizando.

- Error en el orden de candidatos: Es aquel error que comete el entrevistador a su juicio debido a que entrevisto a uno o más candidatos buenos o malos justo antes de la entrevista en cuestión, es decir; es el orden en que puede afectar la forma en que se califica.

“En un estudio se pidió a los gerentes que evaluaran a un candidato que estaba “en el promedio”, después de valorar primero a varios candidatos “desfavorables”. El candidato promedio fue evaluado mucho más favorablemente que en otras circunstancias debido al contraste con los candidatos desfavorables, lo que hacia verse mucho mejor de lo que en realidad era.”⁴

- Conducta no verbal: Un problema que se da como entrevistador es que éste podría estar influido por la conducta no verbal del aspirante. “Varios estudios han demostrado que una mayor cantidad de contacto con los ojos, movimientos de cabeza, sonrisas y otras conductas no verbales, reciben calificaciones altas, dichas conductas por lo general representan más del 80% de la calificación de un candidato.”⁵ Otro aspecto importante respecto a éste punto es el hecho de la presencia de que el aspirante sea hombre o mujer y de acuerdo a un estudio se ha detectado que el atractivo físico ayuda o limita a los aspirantes a ocupar un puesto. “Ser atractivo represento una ventaja para los hombres los cuales buscaban puestos administrativos, sin embargo ser atractiva representaba una ventaja para las mujeres solo cuando el puesto representaba no ser gerencial. Cuando la mujer era entrevistada para un puesto gerencial, existió una tendencia de que su belleza resultaría un problema para ella misma (en cuanto a su recomendación para contratación y su salario inicial sugerido).”⁶ La explicación puede ser de que

⁴ DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. 6ª ed., México, Prentice Hall, 1996, p. 210.

⁵ *Ibíd.*, p. 210.

⁶ *Ibíd.*, p. 211.

los entrevistadores tienden a equiparar el atractivo con la feminidad, de esta manera las mujeres atractivas (más femeninas) son consideradas como menos aptas para los empleos de tipo masculino como las de una gerencia, independientemente de las calificaciones o aptitudes de la mujer y los requisitos del puesto.

Pienso que las empresas de la actualidad buscan personas versátiles con las ganas de enfrentarse a nuevos retos que vienen acompañados con nuevas tecnologías, buscan personas simpáticas, sin miedo al trabajo duro, sin problemas a la hora de enfrentarse a sus compañeros, con muchas ganas de adquirir experiencia y adquirir un buen porvenir. Por lo tanto como entrevistados es necesario prepararse y evitar cometer errores como los siguientes:

- 1.- Impuntualidad a la cita de trabajo
- 2.- No estar al tanto del medio de reclutamiento por el cual se fue citado
- 3.- No haber buscado información de la empresa
- 4.- Mostrar poco entusiasmo por el trabajo
- 5.- Hablar mal del trabajo anterior, jefes o compañeros
- 6.- Hablar solo de antecedentes laborales, olvidando datos académicos y personales
- 7.- No tener claro el salario y puesto a solicitar
- 8.- Presentarse en una apariencia informal
- 9.- Predisponerse en forma negativa
- 10.- Responder preguntas en forma poco profunda, es decir sin dar valor agregado a las respuestas
- 11.- Sobredimensionar capacidades técnicas
- 12.- Generar poca empatía con el entrevistador
- 13.- Mostrarse sobrecalificado para el puesto
- 14.- Tratar al selector de "igual a igual"
- 15.- Mostrarse molesto por contestar exámenes o tests
- 16.- No estar preparado para responder preguntas complejas (quedarse callado)

Lo importante es realizar una planificación para la entrevista y tener un control de nervios, esto va a permitir mostrarse de una manera natural y segura.

5.3 Técnicas de la entrevista

La entrevista es considerada como un arte y como tal requiere experiencia de manera teórica y práctica. A continuación menciono algunas pautas que son de utilidad al momento en que se realiza una entrevista sin importar que tipo de forma sea.

- **Técnica de la observación:** Como su nombre lo dice esta técnica consiste en observar al entrevistado para conseguir una profunda exploración y una mejor comprensión de las características sociales, temperamento, actitudes y motivación del entrevistado. Es importante para el entrevistador darse cuenta del lenguaje utilizado por el entrevistado, es decir; observar si habla con facilidad, despacio, cohibido, amplio vocabulario, repite mucho, usa muletillas o mueve las manos mientras habla. De la misma manera observar su expresión mímica (cara sonriente, expresiva, normal o muchos gestos), su actitud (curioso, indiferente, miedoso, proactivo), su postura (firme, erguida, natural, hundida) y su mirada (directa, evasiva, distraída). Todo ello es con la finalidad de determinar si el candidato cumple con el perfil requerido.

- **Técnica del silencio:** Esta técnica consiste en aplicar un momento de silencio por parte del entrevistador con la finalidad de que el entrevistado se vea obligado a hablar a fin de que proporcione información más significativa.

- **Técnica de confrontación:** Su objetivo es solicitar más datos y pruebas objetivas sobre los que sospechamos que han exagerado o que queremos confirmar. Por ejemplo; pedir una carta de recomendación.

- **Técnica de presión del tiempo:** Como su nombre lo dice en esta técnica se ejerce un alto grado de presión en base al tiempo, la finalidad es no darle tiempo de pensar al entrevistado y conocer el dominio de sus estados emocionales; por ejemplo esto se puede establecer de la siguiente manera por parte del entrevistador: "Contamos con quince minutos para llevar a cabo la entrevista", "te voy a pedir que en cinco minutos me hagas un resumen de tu experiencia laboral", etc.

- **Técnica de selección de alternativas:** En algunas situaciones basta que la entrevista permita aclarar ideas o sentimientos del entrevistado de acuerdo a una situación, sin embargo en otros casos es conveniente ayudarlo a idear una solución pero sin dar la impresión de que se está imponiendo las propias ideas del entrevistador. Éste enfoque puede ser útil tanto en entrevistas individuales como en reuniones de grupo, la idea es que el entrevistador plantee una situación problemática y al mismo tiempo plantear varias recomendaciones para analizar su capacidad para resolver problemas.

Las técnicas que utilicen los entrevistadores van a depender de la situación, puesto requerido y tipo de persona a entrevistar; yo considero que lo más importante es saber utilizar la técnica en el momento más oportuno puesto que el resultado será un indicador para tomar una decisión importante.

5.4 Tipos de preguntas

No se puede establecer un esquema de preguntas único, sin embargo solo existen preguntas que tienen respuestas abiertas y preguntas con respuestas cerradas, todo va a depender de la información que se quiera obtener y de esta manera es como la pregunta es enfocada:

- Abiertas: Se utilizan al inicio de la entrevista favorecen la conversación, sirven para recolectar y explorar información, por ejemplo:

- a) Clarificación: “Entiendo que tienes trabajando un año”, “¿Qué funciones desempeñabas?”.
- b) Prueba: “¿Cómo lograste ser el mejor empleado?”
- c) Proyectivas: ¿Cuál es la opinión de tu jefe?
- d) Situaciones hipotéticas: “Si tu jefe te pide que te quedes más tiempo y tú no puedes”, “¿Cómo solucionas esta situación?”

- Cerradas: Limitan la conversación sus respuestas son pocas incluso en la mayoría de los casos la respuesta es un “sí” o “no”, se utilizan para clarificar y confirmar, ejemplo:

- a) Identificación: “¿En donde vives?”, “¿En qué fecha ingresaste?”.
- b) selección: “¿Busca integrarse al área de ventas o finanzas?”
- c) Definitivas: “¿Estás tomando un curso de alemán?”

Es necesario llevar un orden en cuanto a las preguntas que se van a realizar, es decir; segmentar cada parte que se pretende conocer: datos personales, formación académica, experiencia profesional, motivos por los que solicita el puesto, planes futuros, características de personalidad y retribución económica. Como entrevistados es muy importante responder con seguridad y con orden a todas las preguntas que se planteen.

Entre muchas otras preguntas que se realizan en una entrevista las que frecuentemente se preguntan son: ¿En donde vive?, ¿Qué estudios realizo y por qué los eligió?, ¿Cuál fue una de

tus experiencias más gratificantes como estudiante?, ¿Qué experiencia profesional tiene?, ¿Por qué dejó su anterior empleo?, ¿Por qué se ha puesto en contacto con nuestra empresa?, ¿Por qué le gustaría acceder a este puesto y no a otro?, ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?, ¿Puede incorporarse inmediatamente? ¿Cuáles considera sus mejores virtudes?, ¿Cuáles son sus defectos?, ¿Cuánto desea ganar?.

Para poder obtener información importante y aplicar las preguntas necesarias es importante identificar el tipo de solicitante, por ejemplo: El que no deja hablar (es necesario limitarle el tiempo, interrumpirlo cuando tarda mucho en sus respuestas, utilizar preguntas cerradas), solicitante callado (utilizar preguntas abiertas y motivadores no verbales), solicitante evasivo (presionar para obtener detalles, repetir la misma pregunta de diferentes maneras), solicitante nervioso (ser caluroso y personal, utilizar preguntas abiertas enfocadas al éxito, darle tiempo para que responda).

5.5 Pruebas de conocimiento o capacidad

Lo más normal después de realizar una entrevista de trabajo es que las personas que reúnen las características necesarias (hasta este momento) realicen pruebas de conocimiento, capacidad o personalidad para poder continuar con el siguiente paso. A continuación menciono algunos tipos de pruebas que se utilizan para la selección de personal, sin embargo para este punto me enfoco a los “test psicológicos” que son considerados como muestras de conducta que miden características humanas como: habilidades, aptitudes, intereses, valores y personalidad en términos cuantitativos.

A lo largo del estudio de los test psicológicos han existido grandes controversias en cuanto a su validez, ya que está demostrado que no son totalmente confiables, sin embargo son medios que ayudan a tomar una decisión de selección de candidatos pues gran parte del éxito en el trabajo (entre otras cosas) depende de las habilidades pero principalmente de la personalidad de cada individuo y por tal razón es posible hablar del consciente emocional. Los “test” son los siguientes:

- Test de lápiz y papel o escritos: Son las pruebas más comunes en la selección de personal tanto en empresas públicas como en empresas privadas requieren que el candidato responda por escrito y marcando respuestas en una hoja aparte, son confiables y objetivas; algunas de sus ventajas son: una fácil administración y supervisión, económicas, se pueden

ofrecer a un número indeterminado de personas. Este tipo de pruebas tiene un gran variedad de formas, tal como: ciertos y falsos, opción múltiple o ensayos.

- Test Orales: Este tipo de prueba se sintetiza en la entrevista la cual necesita de planeación y organización, sin embargo este tipo de prueba esta sujeta al juicio del entrevistador. El principio general es que nunca se debe acudir al examen oral si los factores que se van a medir pueden ser medidos en algún otro momento durante el transcurso de los exámenes. El examen oral debe limitarse únicamente a la valoración de características pertinentes que no pueden medirse de alguna otra forma.

- Test de ejecución y práctica: Consiste en la demostración por parte del entrevistado de las habilidades y conocimientos para ejecutar el trabajo, lo cual exige la utilización de instrumentos y equipo. Un ejemplo de ello son las pruebas de taquigrafía (consideradas también como prueba escrita), operación de máquinas eléctricas, operación de un vehículo, mecanografía, entre otras; su importancia radica en evaluar completamente los atributos exigidos para desempeñar el puesto.

- Test de aptitud: Son pruebas diseñadas para medir la capacidad de aprender un puesto o un tipo específico de trabajo, su finalidad es medir los deseos y habilidades del examinado y compararlos con otras personas que desempeñan con gran éxito el tipo de trabajo en cuestión.

- Test de personalidad: Miden las características inherentes a la personalidad del solicitante como: estabilidad emocional, dominio, seguridad personal, iniciativa, perseverancia y otros rasgos.

- Test de habilidades gerenciales y de supervisión: Se utiliza principalmente para medir actitudes y percepciones de prácticas que se utilizan en la supervisión. Son muy útiles en los programas de entrenamiento para dar a los jefes actuales y potenciales un mayor conocimiento de factores en cuanto a sus relaciones humanas.

Existe una gran variedad de test psicometricos que se aplican para fines de selección por ejemplo: el Machover y HPT que pretenden conocer la personalidad del individuo así como las relaciones personales (familia) a través de dibujos de figuras humanas, un árbol y una casa. Se realiza una evaluación profunda sobre dichos aspectos y se determina un reporte final del cual se toma una decisión final de selección. Hay otros test como el Raven, 16FP, Luscher I y II, Cleaver, etc. que han contribuido como medios importantes para tomar una decisión de selección. Sin embargo cada empresa va a determinar sus propios test en la selección de personal, y para esto deben tener en cuenta la experiencia en la utilización de dichas herramientas, sus costos, el tiempo, la facilidad de administración (utilizar test prácticos que no

requieran demasiada especialización) y sobre todo su validez (es más probable que un candidato coopere si la prueba esta relacionada con el propósito por el que el candidato esta siendo probado).

Para concluir con este punto es recomendable para realizar un test: estar relajado y descansado, preguntar antes de contestar (si es que queda alguna duda), si hay preguntas que se desconocen pasar a la siguiente y contestarla al final (si todavía queda tiempo). No preocuparse si es que no se contesta todas la preguntas ya que el tiempo que se señala para la realización de un test siempre es menor al necesario.

5.6 Otra pruebas

Existen otros tipos de pruebas que únicamente quiero señalar, puesto que contribuyen a complementar procedimientos en la Administración de recursos humanos y son utilizadas por algunos organismos públicos y privados para cuestiones administrativas que contribuyen a la toma de decisiones importantes, una de ellas es la prueba de grafología y otra la prueba de honradez.

La Grafología es la ciencia que se encarga de estudiar la personalidad del ser humano a través del estudio de su escritura contribuye como disciplina auxiliar de otras ciencias: Psicología, Derecho, Psiquiatría, Medicina y Pedagogía. En cuanto a la Administración de recursos humanos, la Grafología participa de manera particular en las pruebas de selección de personal y a través de un estudio profundo llevado a cabo por personas capacitadas se logra conocer una mayor aprehensión del ser humano y su personalidad, por tal razón el grafólogo utiliza instrumentos complementarios como la lupa (en distintas dimensiones), transparencias, hoja milimétrica, transportador, escritos anteriores y posteriores al análisis grafológico.

“Aunque la mayoría de los científicos dudan de la validez de los análisis de la escritura, se estima que más de 3000 organizaciones, incluyendo la Ford, la General Electric y la CIA, consultan a los grafólogos para complementar sus procedimientos normales de Administración de recursos humanos.”⁷ Ya que cuando se utiliza la grafología puede ser considerada como una prueba de empleo y el argumento que se utiliza para su uso es que un gran porcentaje de fallas ocupacionales se deben a defectos en la personalidad y no a la falta de capacitación o habilidad.

⁷ DE CENZO, David y Stephen Robbins. *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed., México, Limusa, 2004, p.199.

La prueba de polígrafo o detector de mentiras es un instrumento que registra cambios neurofisiológicos de un individuo ante una mentira y generalmente es utilizado por organismos gubernamentales para procesos judiciales. Las pruebas de poligrafía pueden utilizarse para puestos específicos como: un oficial de policía, agentes federales que trabajan para agencias de seguridad o chóferes de mercancía valiosa; permite valorar la falsedad o veracidad de un individuo involucrado en una investigación judicial.

“Los casos en los que no se debe de aplicar el uso del polígrafo es cuando la persona a quién se le práctica presenta trastornos mentales severos (depresiones, esquizofrenia, etc.) o cuando después de haber realizado un diagnóstico psicológico o psiquiátrico se declara a la persona como psicópata, o en los casos en que es manifiesta la intoxicación por alcohol u otro fármaco.”⁸ Sin embargo el uso del detector de mentiras ha tenido muchos abusos y por tal razón se diseñó la *prueba de honradez* diseñada para evaluar la integridad de un individuo y predecir quiénes tendrán mayores probabilidades de robar a un patrón o de actuar de una forma no aceptable en una organización. Aunque las preguntas que se realizan son relativamente inocentes los entrevistados no saben cuál será su interpretación en cuanto a sus respuestas, por lo regular contienen preguntas que se repiten así mismas de alguna manera y posteriormente el examinador busca la consistencia en las respuestas.

“El polígrafo es casi inutilizable, mientras que el uso de la prueba de honradez ha aumentado durante la última década y ha contribuido de manera considerable en los organismos que la aplican para tomar decisiones de selección de personal.”⁹

5.7 Validación de resultados

Antes de poner a prueba cualquier prueba de selección de candidatos es importante verificar la validez de la misma y para esto es necesario seguir un procedimiento que inicia en el análisis y descripción de puestos, pasa por la selección de pruebas (escogidas en base a experiencia y por una investigación previa, seleccionando varias que combinan para formar una sola batería de pruebas que pueden evaluar audacia, habilidad numérica o extraversión), finalmente viene la

⁸ PGJDF. “El Polígrafo”. <http://www.pgjdf.gob.mx> (Ene. 24, 2006).

⁹ DE CENZO, op. cit., p. 200.

aplicación de las pruebas seleccionadas y para confirmar su validación señalo como necesario seguir los siguientes puntos:

- a) Validez: Se realiza una medición de los factores que han pretendido valorar relacionando los resultados de la prueba y el grado de eficiencia que se demuestre en el trabajo, es decir; demostrar teoría y práctica.
- b) Seguridad: Se comprueba por la relación existente entre los resultados de las puntuaciones obtenidas por el individuo que haya tomado la misma prueba en dos ocasiones distintas.
- c) Uniformidad: Se establece normas y procedimientos uniformes para la realización y aplicación de pruebas de selección de personal ya que cualquier modificación en su aplicación puede afectar a los candidatos.
- d) Costos: Una prueba de selección debe también considerar costos bajos en cuanto a material y tiempo.
- e) Facilidad de administración: La administración de pruebas debe de ser de una naturaleza especial de tal forma que no se requiera los servicios de expertos. De la misma manera las pruebas deben ser actualizadas para mejorar su contenido.

Considerando los principios anteriores resulta mucho más sencillo validar una prueba de selección que puede seguir funcionando y ser de utilidad en la decisión de selección de personal.

5.8 Investigación de antecedentes

Es una de las últimas etapas del proceso de selección de candidatos y se tiene que realizar antes de la selección de un candidato ya que dicha investigación ayuda a saber si la persona que aparenta ofrecer un potencial como posible trabajador es confiable o no. Para lograr lo anterior se puede mantener contacto con sus anteriores jefes y de esta manera conocer su valoración acerca del desempeño de su trabajo y otras referencias personales, pues la finalidad de la investigación de antecedentes es verificar y confirmar que la información proporcionada en una solicitud o currículum sea correcta.

Entre otras cosas actualmente se recurre a la investigación de antecedentes debido a que muchos solicitantes ansiosos por obtener un empleo proporcionan información falsa con la finalidad de alcanzar su objetivo.

En las empresas se pueden utilizar alguno de los dos siguientes métodos:

- Investigación interna: Se realiza por representantes de recursos humanos de la misma empresa a través de entrevistas con los anteriores jefes del candidato; generalmente es por medio de llamadas telefónicas o través de solicitudes (vía fax o correo electrónico) en las que se solicitan datos como: tiempo laborado, puesto que desempeñaba, relaciones personales (con jefes y compañeros), motivo de separación, etc. Actualmente la mayoría de solicitudes de referencias laborales se dan por medio de fax o correo electrónico debido a la confidencialidad entre empresas. Para pedir referencias laborales por medio de teléfono es recomendable lo siguiente: prepararse antes de la llamada, presentarse así mismo y a la compañía, explicar el propósito, obtener cooperación, pasar a la verificación del desempeño, luego al potencial, pedir una impresión general y preguntar a quién más se le puede pedir información, tomar notas y finalmente agradecer dicha información. Todo lo anterior se realiza para obtener contactos y facilitar la investigación de antecedentes.

- Investigación externa: Aquí se solicita ayuda profesional de empresas expertas en el ramo las cuales realizan una investigación profunda de los candidatos. Este tipo de investigación implica costos más altos, sin embargo proporcionan un análisis más completo y con más seguridad puesto que las empresas especializadas en ello respetan aspectos relativos a derechos de privacidad y tienen experiencia necesaria para reunir la información pertinente que ayuda a tomar decisiones de contratación.

Existen empresas (regularmente empresas de transporte o de seguridad) que necesitan como requisito indispensable para contratación de candidatos un certificado de antecedentes no penales. Este certificado es proporcionado por los municipios o delegaciones en donde viva la persona (candidato) y sirve como instrumento de seguridad para contratar solo a personal sin problemas legales. La manera en que cada empresa realice la investigación de antecedentes va a depender de sus objetivos, puesto solicitado y capacidad financiera, sin embargo un hecho muy importante es que la información y documentación que presenta un candidato es muy importante pues representa un gran apoyo para todo patrón y por tal razón tiene que ser revisado y comprobado con mucho cuidado.

5.9 Examen físico-médico

Cuando se solicita candidatos para ocupar puestos que requieren mucha capacidad física (cargadores o guardias de seguridad) el examen físico-médico tiene un peso importante, sin embargo actualmente muy pocos empleos utilizan esta categoría debido a que un examen físico-médico completo representa un costo elevado para distintas empresas. El examen físico-médico corre a cargo de la empresa y debe ser efectuado por un profesionalista especializado en medicina del trabajo y con los conocimientos necesarios de diversos tipos de trabajo efectuados en una empresa con la finalidad de determinar la congruencia entre los requisitos de los tipos de trabajo y el estado corporal de los trabajadores. Otro propósito de estos exámenes es demostrar que la empresa posee los estándares mínimos de salud para poderse enrolar con programas de salud y seguro de vida, así mismo una empresa debe proporcionar una base de datos en caso de que el empleado en un futuro interponga una demanda por accidente de trabajo.

Actualmente en algunas empresas (sobretudo en aquellas las que requieren puestos con mucha capacidad física o trabajo nocturno como empresas de transporte, seguridad e incluso en el deporte) se exige a los empleados y candidatos la aplicación de una examen de drogas e independientemente del momento del proceso en el que se aplique este tipo de examen la realidad es que si un candidato no lo aprueba el resultado es de rechazo o causa de baja debido a que esta situación representa un acto ilegal.

El examen médico implica una serie de preguntas, una exploración física y exámenes de laboratorio pertinente, los resultados siempre son confidenciales y en caso de que se resulten anomalías, se le tiene que informar al candidato a fin de orientarle sobre el tratamiento necesario. Algunas empresas utilizan los exámenes físico-médico como instrumento de selección para descartar aquellos individuos que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto,

si la empresa requiere un certificado médico que indique si el candidato es físicamente apto para realizar las tares esenciales del puesto la empresa debe ser capaz de demostrar que es un requisito relacionado con el mismo.

6. Decisión de selección

Todos y cada uno de los pasos que se siguen en el proceso de selección son importantes porque van dando la pauta para determinar la decisión de que un candidato continúe en el proceso o no. Lo ideal es que todos los candidatos reclutados desde un principio lleguen hasta la

última etapa del proceso sin embargo esto es poco probable que ocurra. Yo pienso que la decisión de selección es la etapa más importante de todo el proceso debido a que implica un riesgo que puede resultar favorable o desfavorable para una empresa o contratante, si una empresa contrata demasiadas personas que tienen un mal desempeño lógicamente no tendrá éxito durante mucho tiempo, aunque cuente con una sólida estructura organizacional, planes y sistemas de control muy adecuados, si el personal contratado no es competente no se podrán alcanzar los objetivos organizacionales.

En muchas empresas no existe una definición objetiva sobre las bases para tomar una decisión en cuanto a rechazar o aceptar a un solicitante, el fundamento es: "los mejor calificados son los más aptos", pero la realidad es que en ocasiones este principio no es aplicable debido a que a veces se contrata personal sin saber si realmente es apto para el puesto demandado. Por lo regular independientemente de la posición orgánica de recursos humanos la decisión de escoger a un candidato es adoptada por el futuro jefe de la persona seleccionada, de esta manera se fundamenta la necesidad de involucrar al jefe en la toma de decisión ya que al recomendar la contratación de un candidato se compromete psicológicamente a acogerlo, formarlo y ayudar a que se integre a la empresa. Por el contrario si el jefe siente que se le ha impuesto a un colaborador no tendrá mucho interés en que la selección resulte exitosa, si sale mal podrá echarle la culpa al departamento de recursos humanos. En mi opinión todo personal del departamento de recursos humanos debe tener la capacidad suficiente de tomar una decisión de seleccionar a candidatos para ocupar un puesto de cualquier nivel jerárquico en una empresa.

Finalmente es con la toma de decisión y con la comunicación al candidato seleccionado que concluye la selección de personal. Existen empresas que mantienen una imagen seria y en su proceso incluyen que a los candidatos no seleccionados se les haga saber por medio de un comunicado escrito (una carta cortés y personalizada) su no admisión.

Por último quiero mencionar que el tiempo utilizado en el proceso de selección es muy importante, la selección de candidatos tiene que realizarse en el menor tiempo posible debido a que cuando un candidato esta en proceso de selección generalmente su currículum lo presenta en distintas empresas, por lo tanto si la decisión de selección es retrazada o tardada lo más seguro es que otras empresas contraten a los candidatos que tenemos en la mira.

7. Contratación

La contratación se da después de que se toma de decisión de selección, en toda empresa la contratación tiene que formalizarse a través de un documento que es llamado contrato de trabajo.

En el contrato de trabajo se establecen de manera escrita las condiciones laborales, es decir se establece el puesto para el cual ha sido contratado, funciones, dependencia orgánica, fecha de inicio, pago, días de pago, prestaciones, etc.

Un contrato de trabajo debe de ser totalmente claro en su redacción para evitar todo tipo de malas interpretaciones, así mismo debe ser firmado por las partes involucradas señalando derechos y obligaciones para cada una.

7.1 Tipos de contratos

En el capítulo anterior señale los tipos de contrato que contempla la Ley Federal de Trabajo, sin embargo para finalizar con este capítulo considero muy importante señalar algunos tipos de contratos básicos que existen para la contratación de personal y que de acuerdo al "Estatuto de Trabajadores"¹⁰ tienen que ser realizados de manera escrita o verbal.

- Contrato de duración determinada: Este tipo de contrato es contemplado en el Art. 15 del Estatuto de Trabajadores, se da para la realización de una obra o servicio determinado con un tiempo limitado que debe ser especificado con precisión y claridad. Si después que se ejecute la obra o servicio y si no existe una denuncia expresa y el trabajador sigue prestando sus servicios, dicho contrato se considera prorrogado tácitamente por tiempo indefinido a menos de que exista una prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.

Cuando se finalice el contrato, el trabajador tiene derecho a recibir una indemnización equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar ocho días de salario por cada año de servicio o a recibir lo que se halla establecido en dicho contrato.

- Contrato por tiempo indefinido: Se establece sin ningún límite temporal su forma, puede ser verbal o escrita y puede extinguirse según las causas establecidas en el Art. 45 del Estatuto de Trabajadores. Si se llegará a suspender este contrato por causas objetivas la indemnización es por 33 días de salario por cada año de servicio al tope de 24 mensualidades.

¹⁰ SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO ESTATAL . "Contratos de Trabajo". 1997. <http://www.inem.es> (Feb. 16, 2006).

- Contrato eventual por circunstancias de producción: Son utilizados para atender exigencias circunstanciales del mercado o acumulación de trabajo, su duración es de seis meses como máxima dentro de un periodo de doce meses. En este contrato debe de establecerse la causa por la que se esta realizando así como la determinación de tiempo en que se concluirá, puede ser prorrogado por acuerdo de las partes respetando el tiempo mencionado. Tiene que realizarse forzosamente por escrito en los casos que el plazo sea mayor a cuatro semanas y en casos que se concierne a un tiempo imparcial. Al terminar el contrato el trabajador tiene derecho a recibir una indemnización equivalente a ocho días de salario o la establecida en dicho contrato.

- Contrato de interinidad: Son utilizados para sustituir a un trabajador que mantiene una reserva a su puesto de trabajo o para cubrir un puesto vacante durante el proceso de selección por cobertura definitiva. Es celebrado a jornada completa (a menos de que el trabajador sustituido este contratado por tiempo imparcial), la duración es por el tiempo que dure la ausencia del trabajador sustituido. Cuando el contrato se realiza para cubrir un puesto durante el proceso de selección la duración tiene que ser no mayor de tres meses y tampoco se podrá celebrar otro contrato, este contrato tiene que ser establecido por escrito en el que se debe de especificar con precisión el carácter del mismo.

- Contrato para la formación: Tiene la finalidad de contratar personas que no tiene experiencia para su inserción en el mundo laboral, son para personas de entre 16 y 21 años de edad que carezcan de titulación requerida para realizar un contrato en prácticas. Se aplican a minusválidos, trabajadores extranjeros (durante los dos primeros años de vigencia de su permiso de trabajo), los que se incorporen como alumnos-trabajadores a los programas de escuelas taller, casas de oficio o talleres de empleo. La retribución se fija en el contrato como salario mínimo interprofesional en función del tiempo laborado, su duración podrá ser entre 6 meses y 2 años (hay dos prorrogas con una duración mínima de seis meses), al termino del contrato la empresa o patrón debe de entregar al trabajador un certificado de la formación teórica y práctica adquirida, el trabajador no podrá ser contratado bajo esta modalidad en la misma u otra empresa sin embargo existe un periodo de prueba que no será superior a 2 meses.

En base a lo anterior pienso que siempre que se establezca una relación de trabajo entre trabajador y patrón debe de existir un documento en el que se establezcan las condiciones laborales y éste tiene que ser firmado por ambas partes, de la misma forma como lo mencione en el capítulo uno, el reglamento interior de trabajo tiene que ser leído y firmado por cada trabajador cuando ingresa a una empresa.

Concluyendo este capítulo opino que el proceso de selección de personal implica una toma de decisión muy importante que se basa en medidas establecidas por cada empresa (su administración) siempre siguiendo los objetivos y filosofía de cada empresa. Finalmente al proceso de selección de personal se le tiene que dar un seguimiento correcto hasta el final de cada etapa, existiendo retroalimentación para un mayor funcionamiento, es decir; analizar errores y aciertos para poder establecer parámetros y mejorar el proceso.

CAPÍTULO 3

MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. Concepto

Los manuales administrativos han surgido como una estrategia administrativa de sistematización para el desarrollo de un organismo social estableciendo métodos y procedimientos de operación de manera escrita que permiten conocer y aclarar: objetivos, políticas, estructura, funciones, técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo de todo organismo social. La ciencia de la administración desarrolla diferentes técnicas a nivel operativo – administrativo, en este sentido los manuales administrativos contribuyen a ello sirviendo como herramienta de “comunicación” en todos los organismos administrativos, además enseña de manera sistemática las actividades a realizar por los integrantes de un organismo y la forma de realizar determinadas actividades en conjunto o de manera particular.

Los manuales administrativos comenzaron a utilizarse por primera vez durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque ya existían publicaciones sobre la manera de operar de un organismo, por ejemplo: circulares, memorándums, etc. Sin embargo la necesidad de capacitación de personal durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados y de ésta manera los manuales administrativos han servido para llevar un control tanto de personal de una organización como de las políticas, funciones, procedimientos, etc. Inicialmente los manuales administrativos contaban con defectos técnicos, pero a través del tiempo se han vuelto mucho más claros, concisos y prácticos de la misma manera se han ido aplicando a distintos departamentos de las empresas (producción, ventas, finanzas, etc.).

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

(Según Terry G. R., un manual es:

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

Para Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

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

Continolo G., dice que un manual es:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos de personal operativo”.¹

De los anteriores conceptos concluyo el siguiente concepto: Manual administrativo es aquel instrumento que permite establecer un control de manera sistemática de instrucciones y procedimientos para realizar una determinada actividad.

La principal función de un manual administrativo es “informar” al personal sobre cambios en actitudes de la dirección a través de una estructura organizacional y establecer por escrito los documentos de manera permanente. Hay distintos tipos de manuales administrativos y de manera muy general buscan los siguientes objetivos:

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

2. Clasificación de los manuales administrativos e importancia

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

¹ RODRÍGUEZ V., Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos*. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1998, p. 55.

las siguientes clasificaciones de manuales tomando como base el siguiente criterio: por su contenido, por su función y por su ámbito de aplicación (general o específico).

2.1 Por su contenido

- a) Manual de historia: Informa sobre la historia de un organismo (su inicio, crecimiento, logros, desarrollo y su posición actual), busca que un trabajador tenga una visión acerca del organismo para que lo comprenda mejor y se sienta más motivado a sentirse parte de él.
- b) Manual de organización: Tiene como objetivo exponer en forma detallada la estructura de la organización a través de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- c) Manual de políticas: Describe en forma detallada los lineamientos a seguir para lograr objetivos, contribuye para agilizar el proceso de toma de decisiones y a suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- d) Manual de procedimientos: Muestra los pasos administrativos a través de los cuáles se canaliza las actividades operativas de un organismo explicando al personal como hacer las cosas, representa una herramienta muy valiosa para el personal de nuevo ingreso porque al utilizar éste tipo de manual el personal se siente con mayor confianza para realizar sus actividades.
- e) Manual de contenido múltiple: Se elaboran cuando hay poco volumen de actividades, personal o estructura de la organización, en ellos se pueden combinar dos categorías (políticas y procedimientos) separando ambos conceptos.

2.2 Por función específica

De acuerdo a esta categoría los manuales pueden ser elaborados en base a funciones operacionales:

- a) Manual de producción: Señalan las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación (control de la producción, inspección, ingeniería industrial).

- b) Manual de compras: Define todas aquellas actividades relacionadas con las compras, sirven para orientar a los compradores cuando tienen dudas.
- c) Manual de ventas: Señalan aspectos esenciales de trabajo de ventas (políticas, procedimientos, controles). Su objetivo es ayudar al personal de ventas a tomar decisiones diarias (en cuanto a ventas).
- d) Manual de finanzas: Determina responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, especifica funciones a todo el personal de una empresa que tenga que ver con manejo de dinero o suministro de información financiera.
- e) Manual de contabilidad: Señala aquellos principios y técnicas relacionados con todo el personal del área de Contabilidad, contiene aspectos como: descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, entre otros.
- f) Manual de crédito y cobranzas: Informa sobre las actividades que contemplan operaciones de control en crédito y cobranza (clientes, tiempo de cobro, etc.)
- g) Manual de personal: Comunica actividades y políticas de la dirección en lo que se refiere a personal. Estos manuales pueden contener información como reclutamiento, selección, administración de personal, políticas de personal, prestaciones, capacitación, etc.
- h) Manual de adiestramiento o instructivo: Su principal función es explicar funciones, procesos y rutinas de un puesto en particular. La base para la elaboración de este tipo de manuales se sustenta en que el usuario no sabe nada o sabe muy poco acerca de los temas que en él se explican. Por ejemplo un manual de adiestramiento explica como debe de ejecutarse el encendido de la terminal de una computadora y emitir su señal, mientras que un manual de procedimientos omitirá dicha instrucción e iniciará como el primer paso activo del proceso.

2.3 Por su ámbito de aplicación

1.- General:

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

- b) Manual general de políticas: Establece políticas generales además de expresar los deseos y actitud de la dirección en toda la empresa.
- c) Manual general de procedimientos: Establece los procedimientos de todas las áreas departamentales que conforman a una determinada empresa.

2.- Específico:

- d) Manual específico de reclutamiento y selección: Su función es establecer específicamente funciones respecto al reclutamiento y selección de personal de una empresa.
- e) Manual específico de auditoria interna: Aplica instrucciones en cuanto a la auditoria interna.
- f) Manual específico de políticas de personal: Define políticas respecto al personal (contratación, permiso, promociones, prestaciones, etc.).

De acuerdo a lo anterior es fácil observar que la clasificación de un manual administrativo siempre va en función del objetivo que se busca conseguir, por tal razón en el siguiente apartado hago una pequeña explicación (objetivos, importancia, estructura) de los manuales de mayor utilidad por las empresas:

- Manual de organización

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

- a) Dar una visión general de la organización.
- b) Precisar funciones así como evitar la repetición de funciones.
- c) Facilitar reclutamiento y selección de personal.

- d) Orientar al personal de nuevo ingreso, así como aprovechar los recursos humanos y materiales.

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

Contenido: El contenido de un manual de organización va a variar dependiendo de la cantidad y tipo de material que se pretende establecer y por lo tanto existen variantes que se pueden presentar para manuales más específicos. A continuación se muestra un esquema de apartados que generalmente contiene un manual de organización:

“1.- Identificación

2.- índice

3.- Introducción

- a) Objetivo de manual
- b) Ámbito de aplicación
- c) Autoridad
- d) Cómo usar el manual

4.- Directorio

5.- Antecedentes históricos

6.- Base Legal (en caso de organismos públicos)

7.- Organigrama

8.- Estructura funcional²

² Ibíd., p. 89.

- Manual de Procedimientos

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

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

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

Importancia: Aparte de lo ya mencionado anteriormente, un manual de procedimientos es importante para la administración de una empresa porque en él se señala la secuencia cronológica de las operaciones y actividades señalando quién, como, cuándo, donde y para qué ha de realizarse. Y por lo tanto estos instrumentos tienen que ser reservados para tareas con carácter estable relacionada con la estructura procedimental de las empresas.

Contenido: El contenido básico de un manual de procedimientos se refiere únicamente a elementos necesarios para el cumplimiento de objetivos previstos y el mantenimiento de controles. Una cantidad relativamente escasa de información ayuda en forma satisfactoria a operaciones y

los procedimientos existentes en una empresa pequeña, sin embargo a medida que ésta crece lógicamente el volumen de un manual aumenta volviéndose un poco más complejo.

Sin embargo de manera general un manual de procedimientos debe de seguir la siguiente estructura:

1.- Índice

2.- Introducción

- a) Objetivos de un manual
- b) Alcance
- c) Como usar el manual
- d) Revisiones y recomendaciones

3.- Organigrama

4.- Gráficas

- a) Diagramas de flujo

5.- Estructura procedimental

- a) Descripción narrativa de los procedimientos

6.- Formas

- a) Formas empleadas
- b) Instructivo

- Manual de Políticas

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

- a) Dar una visión general de la organización para una mejor administración.

- b) Precisar criterios generales para llevar a cabo funciones en cada área administrativa orientando a todo el personal.
- c) Proponer lineamientos que contribuyan a agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser base para una constante y efectiva revisión administrativa permitiendo controles.

Importancia: Un manual de políticas tiene una gran importancia en los organismos sociales porque en dicho manual se establecen las bases administrativas de cada grupo social, son un antecedente que sustenta el por qué las actividades se hacen de determinada manera. En síntesis la importancia de un manual de políticas radica en que representa un recurso técnico que ayuda a orientar al personal y a establecer políticas, procedimientos o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos mostrando al empleado como puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa. El manual de políticas se relaciona básicamente con todos los demás manuales y por lo tanto puede influir sobre ellos.

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

1.- Índice

2.- Introducción

- a) Objetivos de un manual
- b) Alcance
- c) Cómo usar el manual
- d) Revisiones y recomendaciones

3.- Organigrama

4.- Declaración de políticas

- Manual por función Especifica

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

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

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

Contenido: El contenido de estos manuales va a ser concretamente por la función que traten y giro de la empresa, sin embargo una propuesta de modelo para este tipo de manuales es la siguiente:

- 1.- Identificación
- 2.- Índice
- 3.- Introducción
- 4.- Secciones

La anterior estructura solo es válida si existe la política de que debe de existir un manual por función específica para cada área o departamento. Para fines de este trabajo solo haré énfasis a un tipo de manual administrativo por función específica:

- Manual de reclutamiento y selección

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

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

Preparación del manual: El primer paso para preparar el manual es determinar: ¿qué es lo que se quiere lograr?, es decir; ¿cuál es el objetivo que el organismo pretende alcanzar al crear este manual?, así como sus beneficios y lo que espera lograr el departamento al crear el manual. Si lo anterior no está determinado desde luego que no tiene caso crear un manual de este tipo debido a que no existen las bases suficientes para ello.

Su contenido: El contenido de un manual específico de reclutamiento y selección varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar; este tipo de manuales buscan principalmente la coordinación y comunicación de acciones detalladas de escoger al personal. A continuación de manera general y uniforme muestro las siguientes secciones que debe de contener un manual de reclutamiento y selección.

- 1.- Identificación
- 2.- Índice
- 3.- Introducción
 - a) Objetivos del manual
 - b) Ámbito de aplicación
 - c) Autorización
 - d) Como usar el manual
- 4.- Políticas
 - a) De requisición
 - b) De reclutamiento
 - c) De selección
- 5.- Procedimiento de reclutamiento
- 6.- Procedimiento de selección
 - a) Formatos

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

1.- Identificación: Se indican los siguientes datos:

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

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

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

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

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

5.- Procedimiento de reclutamiento: Se explica aspectos como: la manera operativa de realizar la requisición de personal, cuándo se va utilizar el reclutamiento interno y cuándo el externo, el tipo de fuentes a donde se tienen que recurrir, etc.

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

3. Proceso de elaboración de un manual administrativo

No existe un modelo particular para el proceso de elaboración de un manual, sin embargo a continuación se proporcionan algunos elementos que contribuyen a dar dirección a la elaboración de un manual. La comunicación es una de las funciones importantes de los manuales y por lo tanto el primer paso para formular un manual es realizar un conjunto de oficios (información) dirigida a jefes o gerentes de departamento para pedir su cooperación en dicho proceso.

A) Recolectar información

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

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

B) Análisis de información

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

Al momento de realizar el análisis de información se pueden realizar las siguientes cuestiones: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con quién se hace?, ¿Cuándo se hace?. Después que se obtiene una respuesta precisa a las anteriores preguntas, deben someterse a un segundo interrogatorio, planteando la pregunta ¿por qué?, las nuevas respuestas dan la pauta para formular el manual, así como medidas de mejoramiento administrativo.

B) Organización de la información

Después que se obtiene y analiza la información necesaria sobre el objeto de estudio de que se trate, los datos deben de reunirse y organizarse en forma lógica logrando un esquema de desarrollo de trabajo (proyecto de manual). Antes de integrar un manual es necesario uniformar criterios en cuanto a la terminología y la presentación de la información puesto que durante la elaboración de un manual pueden presentarse algunas dificultades al determinar funciones y actividades en forma escrita y oficial debido a que intereses particulares pueden impedir a que se terminen con éxito tales manuales. Por ello es importante señalar que la persona que se encargue de realizar un manual debe de llevar buenas relaciones humanas para poder obtener colaboración del personal y desde luego para que también los manuales cumplan con su función.

C) Redacción

Una vez integrada y organizada la información, al momento de realizar la redacción es importante como primer paso definir los objetivos y material que va a tratar el manual ya sea de políticas,

procedimientos, organización, etc. y considerar a las personas a quienes va ir dirigido, esto es para que lleve un adecuado lenguaje que pueda ser comprensivo para los lectores.

Considero que al momento de redactar un manual es muy importante el tiempo de entrega del mismo, ya que si se realiza de una manera presionada la calidad del trabajo disminuye debido a que los redactores se sienten presionados.

La mayoría de los manuales son redactados de manera escrita, sin embargo pienso que en un manual deben utilizarse algunas técnicas visuales que son importantes para un mayor entendimiento de la información. Por ejemplo pueden utilizarse organigramas, diagramas de flujo, cuadros de actividades, etc., todo ello es con la finalidad de que se facilite su comprensión.

D) Formato

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

Es recomendable realizar una numeración de páginas en los manuales que puede ser por secciones o por documento.

- a) Secciones: Las páginas de cada una de las secciones se enumeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y por documentos. Ejemplo: 1-10 (pagina 10 de la sección 1), es un método que resulta adecuado solo si siempre que se agreguen o disminuyan páginas se inserten al final y no el centro de la sección.
- b) Documentos: Se numera de manera individual cada política, procedimiento o puesto. Ejemplo; si una política de producción 30-35 tiene dos paginas, se enumeran 1,2 la composición del manual ayudará en su lectura porque es la distribución del texto sobre la pagina. Algunos lineamientos para la composición pueden ser; usar espacios blancos con

eficacia, dejar márgenes amplios, no sangrar los párrafos y utilizar la sangría en bloque en todos los niveles de texto.

Finalmente se tiene que elaborar el encabezado que es el texto insertado especialmente en la parte superior de cada pagina y contienen información básica como: título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., el encabezado permite al usuario llevar a cabo consultas rápidas.

E) Revisión y aprobación del manual

Una vez que se realizó un manual éste tiene que ser revisado y aprobado, teóricamente la persona encargada de la revisión de los manuales es el analista de sistemas, el cual tiene que coordinar las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. En empresas en donde no se cuenta con una persona encargada de sistemas, generalmente la persona que tiene que revisar y aprobar un manual es el encargado del área o gerente de la empresa.

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

Finalmente después de realizarse la revisión las autoridades correspondientes deben de aprobar dicho manual y comenzar a reproducirlo y distribuirlo.

F) Distribución y Control

Antes de realizar la distribución primero se tiene que hacer una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre el uso de dicho material al personal encargado de realizar las funciones,

actividades y/u operaciones indicadas en el mismo. Los manuales también tienen un costo y por lo tanto deben ser distribuidos únicamente a las personas que en realidad lo necesitan, ya que esto puede permitir un importante ahorro de costos.

“Las personas que pueden tener un juego completo de manual aunque no tengan mucha relación con el puesto son los gerentes y directores. Es importante mencionar que sólo las personas directamente involucradas con el uso de manuales deben conocer con detalle su contenido.”³

Para llevar un control sobre los manuales administrativos es importante que cada responsable de la unidad jerárquica, jefe o gerente de área responsable de la organización, métodos, sistemas, procedimientos, etc. elabore una lista registrando funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales con la finalidad de proporcionar de manera permanente la información necesaria para actualizarlos y distribuirlos. Se tiene que asignar un número a cada ejemplar y llevar registro del nombre de la persona que tiene un manual.

Es necesario que el departamento de recursos humanos lleve una lista de todas las personas que tienen un manual con la finalidad de que cuando una persona salga de la empresa los manuales puedan ser recuperados en la entrevista de salida y de esta manera dichas herramientas no lleguen a manos de la competencia o cualquier otro organismo que pueda afectar la administración. Si por alguna razón no existe entrevista de salida le corresponde a los jefes o supervisores recuperar los manuales que el empleado que salga tiene en su poder.

G) Implantación

La implantación del manual representa una etapa importante para traducir en forma tangible todas las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para lograr los objetivos definidos. Entre los métodos de implantación se puede mencionar los siguientes:

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

³ Ibíd., p. 76.

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

- Proyecto piloto: Este método implica aplicar el contenido de un manual en sólo una parte de una organización.

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

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

En base a los métodos de implantación anteriores sugiero para la presente investigación aplicar el método instantáneo, debido a las características de la propuesta del manual de reclutamiento y selección.

Finalmente para concluir con este capítulo es importante señalar que cualquier tipo de manual administrativo que es elaborado para beneficiar las actividades de una empresa siempre tiene que ser realizado tomando en consideración objetivos y necesidades de la empresa, y sobre todo tiene que ser puesto en práctica, su información debe de estar en constante retroalimentación, debido a que siempre habrá cambios externos e internos que pueden afectar o beneficiar la administración de cada empresa.



PROPUESTA DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO

RECURSOS HUMANOS

AGOSTO 2006

HOJA DE APROBACIÓN

MANUAL: _____
_____.

ELABORÓ: _____
_____.

FECHA DE
ELABORACIÓN: _____
_____.

FECHA DE
IMPLANTACIÓN: _____
_____.

FECHA DE
REVISIÓN: _____
_____.

APROBACIÓN	FIRMAS

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Descripción de puesto.....	8
4. Políticas y Reglas:	
4.1 <i>De requisición reclutamiento.....</i>	11
4.2 <i>De selección.....</i>	12
4.3 <i>De contratación.....</i>	15
5. Diagramas de flujo y procedimientos administrativos:	
5.1 <i>Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento.....</i>	17
5.2 <i>Descripción narrativa de los procedimientos administrativos de reclutamiento.....</i>	19
5.3 <i>Formatos de reclutamiento:.....</i>	22
5.3.1 <i>Requisición de personal (RH-R-F01)</i>	
5.3.2 <i>Instrucciones de llenado para la forma RH-R-F01</i>	
5.4 <i>Diagrama de flujo del procedimiento de selección.....</i>	23
5.5 <i>Descripción narrativa de los procedimientos administrativos de selección.....</i>	25
5.6 <i>Formatos de selección:.....</i>	29

5.6.1	<i>Solicitud de empleo (RH-S-F01)</i>	
5.6.2	<i>Examen teórico (RH-S-F02)</i>	
5.6.3	<i>Examen práctico (RH-S-F03)</i>	
5.6.4	<i>Examen médico (RH-S-F04)</i>	
5.7	<i>Diagrama de flujo del procedimiento de contratación.....</i>	30
5.8	<i>Descripción narrativa del procedimientos administrativos de contratación.....</i>	31
5.9	<i>Formatos de contratación.....</i>	33
5.9.1	<i>Contrato Individual de trabajo (RH-C-F01)</i>	
5.9.2	<i>Autorización de depósito en cuenta bancaria (RH-C-F02)</i>	
5.9.3	<i>Hoja de Sindicato (RH-C-F03)</i>	
5.9.4	<i>Acuse de recibo de credencial (RH-C-F04)</i>	
5.9.5	<i>Croquis de domicilio (RH-C-F05)</i>	
5.9.6	<i>Tabulador (RH-C-F06)</i>	
5.10	<i>Simbología y siglas utilizadas.....</i>	35

INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta administrativa que contiene información respecto al proceso de reclutamiento y selección, específicamente del personal operativo (candidatos a ocupar un puesto como operadores de trailer).

El manual contiene tres secciones: antecedentes de la empresa, políticas y reglas que norman los procedimientos con la finalidad de alcanzar el objetivo establecido y, los procedimientos administrativos de reclutamiento, selección y contratación de personal (se describen las operaciones y orden en que debe de realizarse). El usuario puede utilizar el presente manual en cualquier instante que lo requiera (siempre respetando el objetivo y con previa autorización) y devolverlo en el momento en que deje de utilizarlo o deje de prestar sus servicios a la organización.

El manual ha sido elaborado por el representante de reclutamiento y selección, es dirigido a todo el personal administrativo que se encuentra laborando en el departamento de recursos humanos; para

su uso el jefe de personal es la persona encargada de autorizar la aprobación del mismo. Las revisiones y actualizaciones de este manual se realizarán cada año por parte del departamento de recursos humanos.

Con el presente manual se pretende lo siguiente:

Describir los procedimientos administrativos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo estableciendo los pasos a seguir por el encargado de reclutamiento y selección para la correcta selección y contratación de personal.

ANTECEDENTES

Para fines de la presente investigación y por políticas así convenidas el nombre verdadero de la empresa a estudiar se mantendrá en confidencialidad, utilizando el siguiente nombre para ser nombrada: Transportación Portuaria Terrestre S.A. de C.V. (T.P.T S.A. de C.V.)

T.P.T. S.A. de C.V. es la compañía mexicana de transportación y logística líder del mercado siendo proveedor dominante de servicios de outsourcing, transporte terrestre, transporte marítimo especializado, administración portuaria y transporte ferroviario ofreciendo sus servicios en todo el territorio nacional.

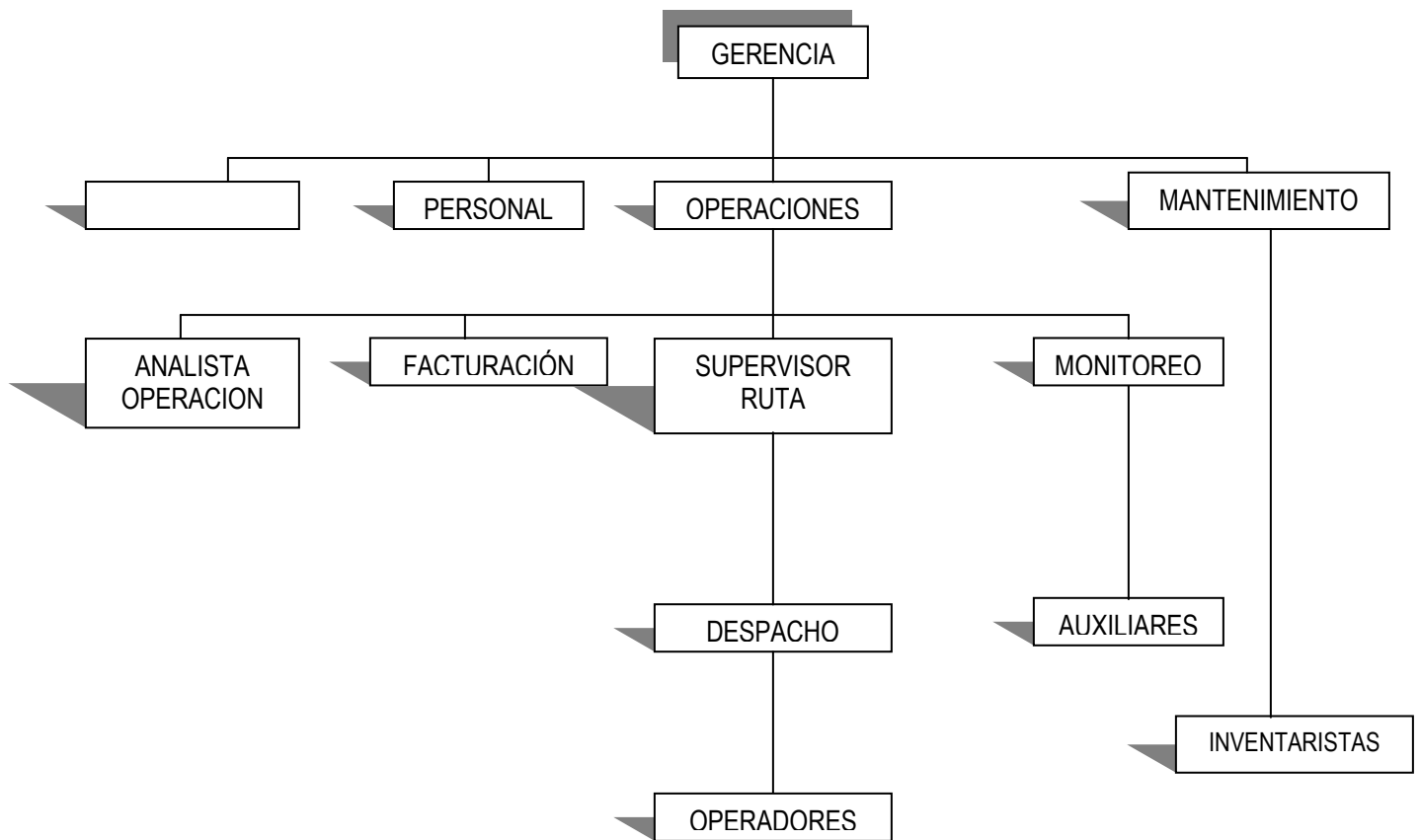
En cuanto a los servicios de Logística y Transporte Terrestre, los servicios incluyen:

- Servicios de Logística: Administración de instalaciones estratégicamente localizadas en México, dando servicio a clientes extranjeros y mexicanos. La infraestructura intermodal en Aguascalientes, Hermosillo, Toluca, Puebla Veracruz, Laredo, Cuernavaca, Monterrey y Ciudad de México ofrecen paquetes de Servicio Logístico Integral. Estas localidades dan servicio de análisis y de consultoría, servicios de logística a terceros, incluyendo administración de la importación de componentes para manufactura con entregas de inventarios justo a tiempo, análisis de redes de logística (ciclos de órdenes), diseño de información de procesos logísticos, administración de instalaciones / almacenes, administración de la cadena de abastecimiento, empaquetado de productos terminados, entrega de productos a las líneas de producción utilizando diferentes medios de transporte, incluyendo transporte por camión y transporte ferroviario.
- Servicios de Road Railer®: T.P.T. S.A. de C.V. introdujo en el año 2001, la tecnología de Road Railer®, que es el primer servicio doméstico intermodal en México. Estos son semi-tráiler que están equipados con llantas para carretera y “bogies” con ruedas para transitar en las vías ferroviarias. La introducción de este equipo permite ampliar operaciones terrestres y ferroviarias, ya que simplifica los intercambios de carga desde y hacia la Ciudad de México,

desde estados cercanos a la ciudad como en la región noreste de México. Actualmente se opera con 350 unidades en servicios domésticos.

- Servicios de transporte por camión y transporte Intermodal: Este segmento proporciona servicios a clientes como son: Ford, Jumex, Allied Domecq, Wal-Mart y Nissan. T.P.T. S.A. de C.V. opera actualmente aproximadamente 450 camiones. Adicionalmente se ofrece servicios de transporte a puertos para complementar el servicio de arrastre de cargas contenerizadas hacia México.
- Mantenimiento y reparación de contenedores comunes y refrigerados en los principales puertos y ciudades de México: Ofrecemos mantenimiento y servicios de reparación de contenedores de carga seca y refrigerada en Manzanillo, Veracruz y Altamira, Monterrey, Guadalajara, Ensenada, Ciudad de México y Cuernavaca.

En cuanto a los anteriores servicios en lo que se refiere a la estructura organizacional ésta es la siguiente:



1955 En este año se constituye T.P.T. S.A. de C.V. .

1960 T.P.T. S.A. de C.V. es adquirida iniciando sus servicios hacia el Atlántico de EUA y puertos del Golfo de México.

1961 Inicia el servicio en el Pacífico hacia el Centro y Sudamérica.

1968 Inicia primer servicio regular hacia el lejano Oriente y Mediterráneo.

1974 Inicia servicio regular a Brasil.

1980 T.P.T. S.A. de C.V. cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

1982 Es adquirido el ferrocarril TEX-MEX.

1983 Se inicia la operación de transporte de Automóviles con Buques especializados.

1992 T.P.T. S.A. de C.V. cotiza en el Mercado de Valores de New York.

1996 T.P.T. S.A. de C.V. adquiere la concesión para operar la Terminal de Contenedores de Manzanillo.

1997 T.P.T. S.A. de C.V. obtiene una concesión por 25 años de la Administración Portuaria Integral de Acapulco, por lo tanto opera en la terminal de cruceros de multipropósito y la terminal internacional de carga.

1999 T.P.T. S.A. de C.V. vende el 50% de su participación en la empresa conjunta de servicio de línea, American Ships, estableciendo acuerdos a largo plazo con CP Ships, para seguir proporcionando un servicio multimodal sin interrupciones.

Entra en sociedad con General Motors (GM).

Se crea una nueva compañía tenedora (holding) denominada Puertos y Terminales, S.A. de C.V. la cual se dedicara a operaciones de contenedores carga general, cruceros y distribución de automóviles.

2002 Puertos y Terminales recibe por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la aprobación para la expansión de una tercera posición del muelle de atraque y de su patio de contenedores en Manzanillo.

2003 Vende 51% de las acciones representativas del capital social de Mexrail.

Visión

Llegar a ser la mejor y más eficiente compañía de transportación, distribución y logística de México.

Misión

Solucionar las necesidades específicas de transporte y logística de nuestros clientes, a través del trabajo en equipo y la capacidad de ofrecer soluciones integrales.

Valores

T.P.T. S.A. de C.V. busca personas talentosas orientadas al trabajo en equipo, la estructura está principalmente organizada en base a las unidades de negocio cubriendo servicios de logística y de transporte terrestre.

Por tal razón T.P.T. S.A. de C.V. recluta profesionales y operativos con habilidades comprobables, que se sientan cómodos en un ambiente continuo de mejora de servicio; personal enfocado en proporcionar un nivel superior de satisfacción a nuestros clientes.

T.P.T. S.A. de C.V. ofrece transportación terrestre y servicios de logística en México, por lo que las habilidades requeridas por cualquier persona que quiera aplicar para una posición de nuestra empresa pueden variar por tipo de negocio pero con atributos fundamentales como lo son los siguientes:

Productividad: Enfocada al cumplimiento de objetivos dentro de los tiempos establecidos para optimizar recursos.

Servicio: Adoptando una actitud que se convierta en una forma de vida dirigiendo atención a las necesidades de nuestros clientes.

Comunicación: Garantiza la integración de la organización, intercambio efectivo con clientes mostrando una imagen clara y activa al mercado.

Creatividad: Permite generar y adoptar un mejoramiento permanente en las actividades diarias de servicio.

Trabajo en equipo: Estableciendo objetivos claros que promuevan una efectiva interacción entre las unidades del negocio, apoyando sinergias entre las mismas.

Planeación y control de proyecto: Poner en práctica sistemas administrativos orientados a objetivos que nos permitan medir objetivamente los resultados de personal y de los negocios.

T.P.T. S.A. de C.V. implementa soluciones logísticas que apoyan a la transportación total de las necesidades de logística y distribución de clientes en México.

T.P.T. S.A. de C.V. es una empresa que se dedica a la prestación de servicio de carga en general; ofrece servicio a distintos clientes a través del servicio dedicado de productos de consumo en seco y líquidos. Por ello trabaja por circuitos, es decir por cliente; ya que cada uno de ellos representa una base de trabajo y para poderles ofrecer un mejor servicio T.P.T. S.A. de C.V. trabaja con las herramientas optimas y personal capacitado.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. FECHA: AGOSTO 06

2. **TÍTULO DEL PUESTO:** Operador de trailer
3. **PUESTO AL QUE REPORTA:** Supervisor de operación
4. **DEPARTAMENTO:** Operaciones

5. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:

Conducir las unidades para realizar la entrega oportuna de la mercancía con cada uno de los distribuidores, así como vigilar que se realice la distribución correcta.

6. PRINCIPALES FUNCIONES:

- Conducir las unidades asignadas (tracto camión y caja) para realizar la entrega oportuna de la mercancía con cada uno de los clientes.
- Realizar la distribución correcta de la mercancía a entregar.
- Verificar la mercancía que se les carga, cotejando con el número de etiquetas que marcan las remisiones coincida con la mercancía embarcada.
- Revisar las rutas que se le asignan, para que corroboren a que distribuidores tendrán que entregar la mercancía.
- Sacar los gastos necesarios para su viaje, presentando el resumen de viaje al departamento administrativo y recibir el dinero.
- Realizar la descarga de la mercancía conforme lo indica el resumen de viaje, cuando haya alguna variación reportarla.
- Informar cuando realice la descarga con cada uno de los distribuidores.
- Recabar todos los sellos en la carta porte y control operativo y hoja de detalle de los distribuidores donde realice sus descargas.
- Comprobar los gastos de camino al regreso de su viaje pegando en hojas todos los tickets y notas que amparen los gastos.

7. PUESTOS SUBORDINADOS

Es un puesto a nivel operativo.

8. PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO

INTERNAS.

Departamento de contabilidad (para los anticipos de viaje y liquidaciones, solicitar los gastos de camino y realizar sus liquidaciones).

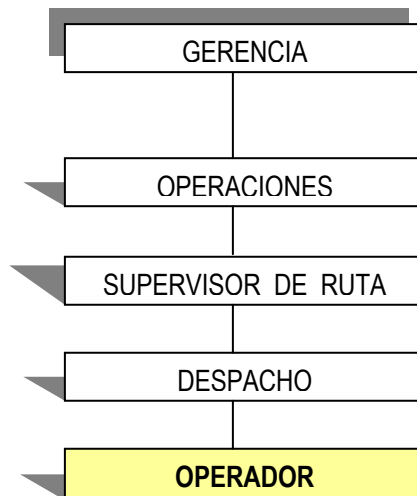
Supervisor de operaciones y monitoristas (estarse reportando por cualquier problema que llegue a ocurrir en horas de trabajo)

EXTERNAS.

Con el personal de embarques para vigilar la carga.

Con los distribuidores para entregar su mercancía.

9. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN



10. PRINCIPALES REQUISITOS Y HABILIDADES REQUERIDAS

Sexo masculino, estado civil indistinto, documentación en regla (licencia federal tipo "B" o "E" vigente), disponibilidad de horario.

Dominio en el manejo de trailer, trato con la gente, manejo de radios de comunicación.

11. EXPERIENCIA Y ESCOLARIDAD REQUERIDA

Tres años de experiencia manejando camiones de carga (Trailer) sencillo y/o Full. Escolaridad mínima primaria.

12. AUTORIZACIONES

TITULAR R.H.
(NOMBRE Y FIRMA)

JEFE INMEDIATO
(NOMBRE Y FIRMA)

GERENCIA
(NOMBRE Y FIRMA)

ELABORÓ: _____ REVISÓ: _____

Políticas y reglas de requisición y reclutamiento

Políticas:

- 1.- Toda solicitud de personal se canaliza por el departamento de recursos humanos a través de una requisición.
- 2.- Todo reclutamiento de personal da inicio una vez que se tienen elaboradas y autorizadas la requisición de personal y el análisis y descripción de puestos, las cuales se canalizan por el departamento de recursos humanos.
- 3.- Los requisitos que tiene que cubrir un aspirante a ocupar un puesto como operador de trailer se establecen en la descripción de puestos.
- 4.- Se realiza inicialmente el reclutamiento de personal operativo a través de vía interna (dentro de la empresa) por medio de convocatoria que se coloca en el mural de la empresa.
- 5.- Cuando no se satisfaga la demanda de personal a través de reclutamiento interno, se procede al reclutamiento externo a través de las fuentes señaladas en el presente manual.
- 6.- Al utilizar más fuentes de reclutamiento externo es necesario ponerse en contacto con las bolsas de trabajo vía telefónica y/o asistir personalmente a realizar el reclutamiento de candidatos utilizando los medios señalados en el presente manual.

Reglas:

- 1.- El proceso de reclutamiento de personal operativo se realiza por el encargado de reclutamiento y selección acorde a lo establecido en el presente manual.
- 2.- La requisición de personal y descripción de puestos son autorizadas por el gerente de circuito y jefe de personal en base al presupuesto establecido.
- 3.- Requisito indispensable que tiene que cubrir un aspirante a ocupar un puesto como operador de trailer es la licencia federal de manejo tipo "B" o "E" (vigente).

Políticas y reglas de selección

Políticas:

- 1.- Se utiliza como medios de selección de personal la entrevista inicial o filtro, así como la entrevista profunda, además del examen teórico y examen práctico (manejo), análisis de referencias personales y laborales.
- 2.- Para que todo candidato pueda pasar a entrevista de trabajo debe de cumplir con los requisitos mínimos establecidos en la descripción de puestos.
- 3.- El lugar en donde se lleve a cabo la entrevista de preferencia tiene que ser un lugar en donde no existan distracciones de ningún tipo, éste puede ser la oficina de recursos humanos.
- 4.- En toda entrevista de trabajo se determinará si un candidato es apto a ocupar una vacante y por lo tanto definir si continua en el proceso de selección.
- 5.- El lugar en donde se aplica el examen teórico de manejo de preferencia tendrá que ser un lugar en donde no existan distracciones para el candidato (este puede ser el mismo lugar de entrevista).
- 6.- Todo examen práctico se podrá aplicar en el patio de maniobras de la empresa y/o en calles cercanas a la misma.
- 7.- Todo resultado arrojado por los medios de selección de personal es considerado para tomar una decisión de contratación de personal.
- 8.- La investigación de referencias laborales y personales con los datos proporcionados por el candidato en su solicitud de empleo se puede realizar a través de vía telefónica, correo electrónico o fax (según sea el caso).

Reglas:

- 1.- El proceso de selección de personal operativo se hace por el encargado de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a lo establecido en el presente manual.
- 2.- Todo candidato a ocupar una vacante dentro de la empresa independientemente que traiga solicitud de empleo elaborada y/o currículo tendrá que llenar la solicitud de empleo diseñada por la empresa.
- 3.- El análisis de solicitud de empleo se realiza por el encargado de reclutamiento y selección, dicho análisis se realiza antes y durante la entrevista, en donde se examina datos personales, académicos y laborales del candidato.
- 4.- La entrevista de trabajo inicial y profunda la realiza el encargado de reclutamiento y selección de personal apegándose al perfil de puesto establecido.
- 5.- El examen teórico se aplica por el encargado de reclutamiento y selección, el cual explica a los candidatos el procedimiento de cómo contestar el examen.
- 6.- El tiempo máximo para contestar el examen teórico es de 90 minutos y la calificación mínima para aprobar es de un promedio de 8.0, la cual es resultado del promedio de cada aspecto a evaluar.
- 7.- El examen práctico solamente se aplica por una persona capacitada para ello, la cual evalúa aspectos relacionados con la operación práctica de un trailer. A falta de esta persona no se puede realizar dicho examen.
- 8.- El examen práctico no puede llevarse a cabo si el candidato no cuenta con licencia federal vigente o si dicha licencia marca el uso de lentes y el candidato no los trae, no se puede aplicar el examen.
- 9.- Al utilizar un camión para examen práctico, el departamento de recursos humanos (encargado de examen práctico) debe de solicitar autorización al jefe del departamento de mantenimiento a través de un escrito o vía correo electrónico para que se asigne camión y combustible.
- 10.- En caso de que ocurra algún golpe a la unidad (camión) o algún accidente (durante el examen) se tiene que recurrir al seguro del camión y dar aviso a la gerencia de la empresa.
- 11.- Al final del examen práctico el evaluador debe entregar las llaves del camión al departamento de mantenimiento, así como reportar al encargado de reclutamiento y selección la evaluación correspondiente y sus comentarios al respecto.

12.- De los 82 aspectos a evaluar del examen práctico, el candidato tiene que cumplir con al menos 66 y la aprobación de evaluador para continuar en el proceso.

13.- El candidato debe aprobar examen teórico y práctico para poder pasar a la siguiente etapa del proceso.

14.- El examen médico se aplica por un profesionalista (Médico general) capacitado para realizar un diagnóstico de la salud general de un candidato.

15.- Al realizar el examen médico, si la salud del candidato es aprobatoria para ocupar el puesto de operador de trailer se procede al siguiente paso, sino aquí concluye el proceso.

16.- La investigación de referencias laborales y personales debe estar completa (revisar todas las referencias que proporciona el candidato) para continuar con el proceso.

17.- Cuando las referencias laborales y personales del candidato no sean buenas se determina finalizar con el proceso de selección.

Políticas y reglas de contratación

1. Todo candidato es elegido para contratación en base a los resultados arrojados por los medios de selección utilizados.
- 2.- Toda contratación de personal se confirmará entre el encargado de reclutamiento y selección y candidato a través de vía telefónica.
- 3.- Toda contratación de personal se lleva a cabo cuando trabajador y empresa estén de acuerdo en todo lo convenido.

Reglas:

- 1.- Para que un candidato se contrate tiene que presentar original de la siguiente documentación: acta de nacimiento, cartas de recomendación de empleos anteriores, comprobante de domicilio, comprobante de estudio, CURP, cartilla militar, licencia federal, credencial de elector y hoja rosa; así mismo no debe de tener ninguna relación laboral con otra empresa y lo tiene que presentar por escrito.
- 2.- Al momento de contratar a un candidato se proporciona un contrato por duración determinada (treinta días) el cual es renovado al termino del mismo de acuerdo a las necesidades de la empresa y desempeño del candidato en su trabajo.
- 3.- El contrato por tiempo indeterminado solo se proporciona a los trabajadores después de un periodo de treinta días dependiendo de las necesidades de la empresa, desempeño del candidato en su trabajo y autorización del gerente de circuito y jefe inmediato del candidato a través de un documento enviado al departamento de recursos humanos.
- 4.- Cuando un candidato no se presente a contratación el día correspondiente solo tiene un plazo de 24 hrs. para reportarse al área de recursos humanos de lo contrario queda descartado definitivamente.
- 5.- Candidato que se contrate y no se presente a laborar tiene un plazo de 24 hrs. para que se reporte al área de recursos humanos de lo contrario queda descartado definitivamente.

6.- La documentación de contratación que se proporciona a un candidato seleccionado para ser llenada y firmada (por puño y letra de él mismo) para el expediente del mismo es la siguiente: Contrato, formato de autorización de depósito de pago en banco, manifestación de crédito INFONAVIT, acuse de recibo de credencial, croquis de domicilio, reglamento, tabulador, hoja de sindicato.

7.- Todo reingreso de personal operativo deberá ser autorizado por el gerente de circuito.

DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

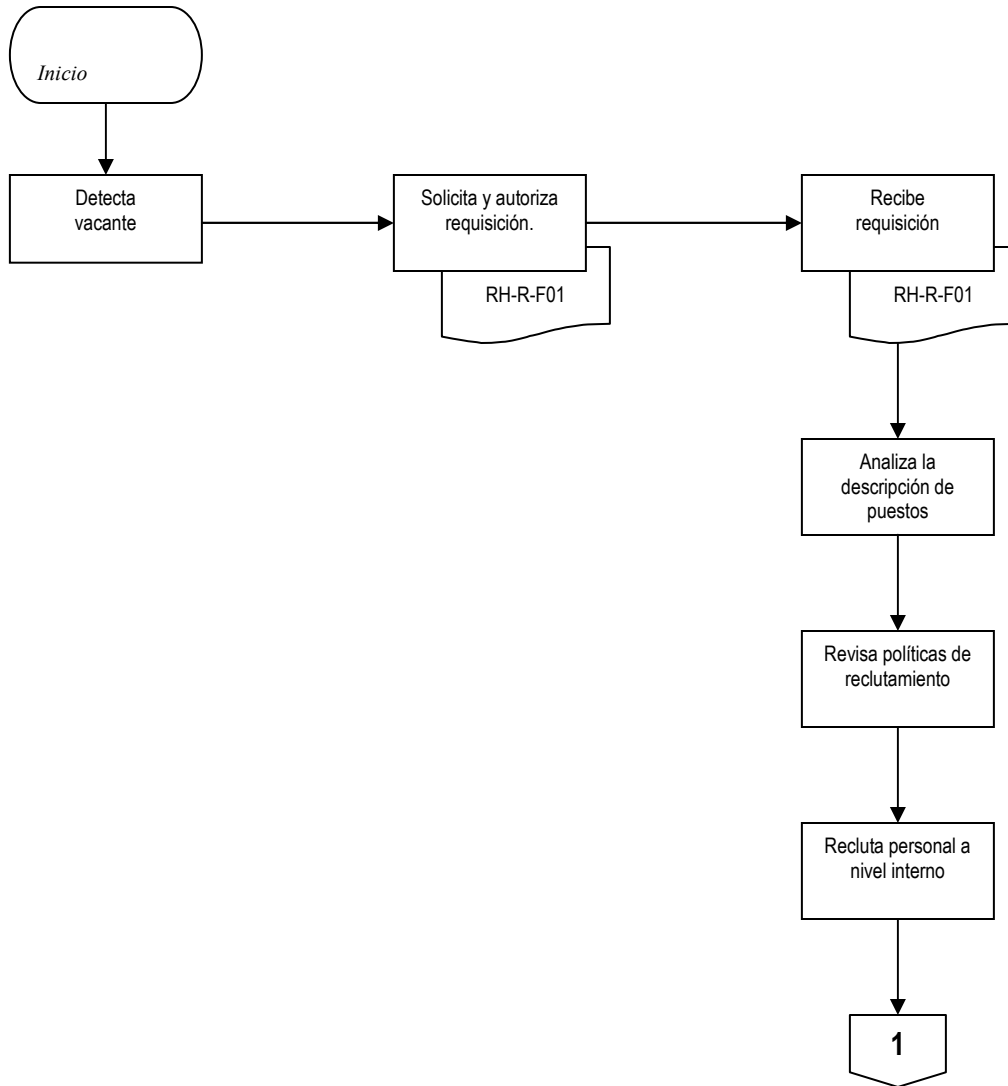
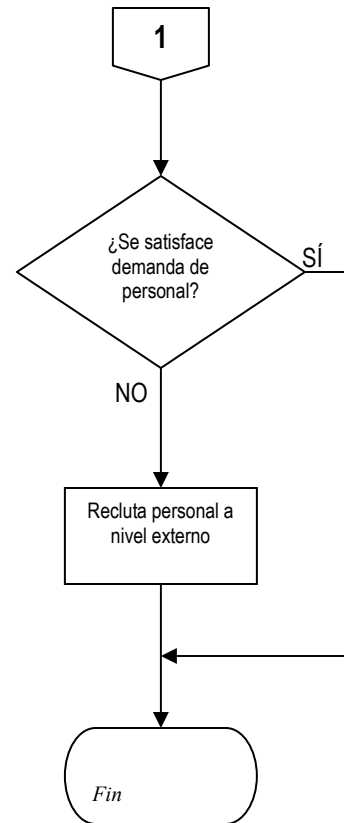


DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

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



Procedimientos administrativos de reclutamiento

RESPONSABLE	NO. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
Supervisor de ruta	01	Detecta vacantes al momento de que hay bajas, creación de nueva plaza o promoción de personal e informa a gerencia.
Gerencia (Gerente de circuito).	02	Solicita y autoriza requisición de personal y la envía a Recursos Humanos. 1.1 El formato de requisición de personal se incluye como formato (RH-R-F01).
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	03	Recibe requisición de personal (RH-R-F01) con el perfil requerido.
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	04	Analiza descripción de puesto establecida. 1.1 El formato de descripción de puesto se incluye en el presente manual (página número 8).
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	05	Revisa políticas de reclutamiento.
Recursos Humanos	06	Recluta personal a nivel interno (dentro

<p>(Encargado de reclutamiento y selección).</p>		<p>de la empresa) a través de la publicación de un anuncio.</p> <p>1.1 El reclutamiento interno se realiza a través de un anuncio que contiene todos los requisitos y se coloca en un mural que se encuentra dentro de la empresa.</p> <p>1.2 No se satisface la demanda de personal, continua con actividad 07.</p> <p>1.3 Si se satisface la demanda de personal, aquí termina el proceso.</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	<p>07</p>	<p>Recluta personal a nivel externo (fuera de la empresa) a través de convocatoria (manta) y por medio de las bolsas de empleo municipales así como en el periódico.</p> <p>1.1 La convocatoria se coloca en la puerta principal de la empresa (hacia la calle).</p> <p>1.2 Reclutamiento en las bolsas de empleo se realiza el contacto (con los encargados) vía telefónica, fax, correo electrónico y/o físicamente en las instalaciones de las bolsas de empleo municipales.</p> <p>1.3 Reclutamiento a través de periódico se pone en contacto con los representantes de venta.</p> <p>1.4 En los anexos se incluye el formato</p>

		<p>de convocatoria así como datos de bolsas de empleo municipales (Anexo no. 1 y 2).</p>
--	--	--

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

RECURSOS HUMANOS

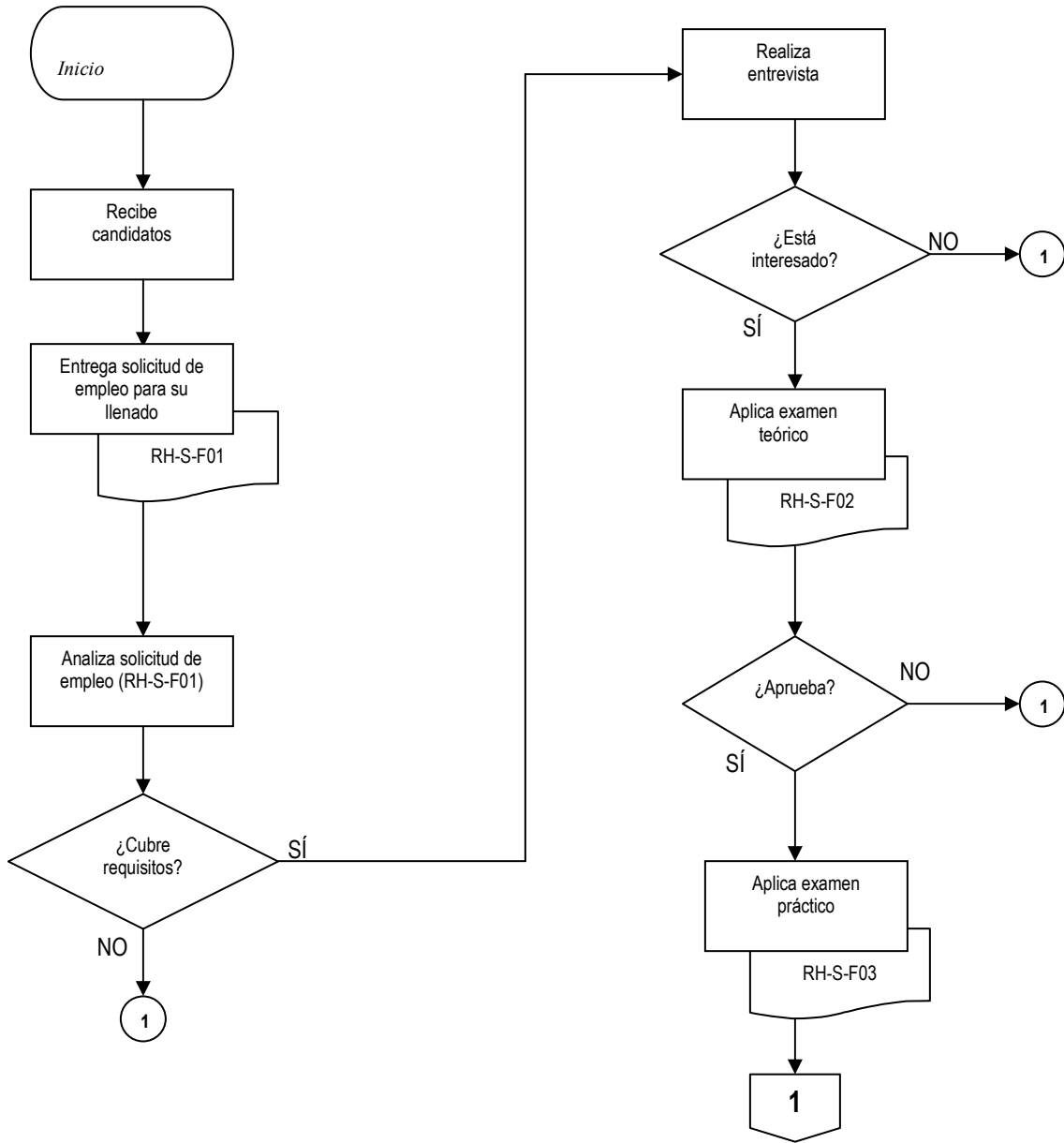
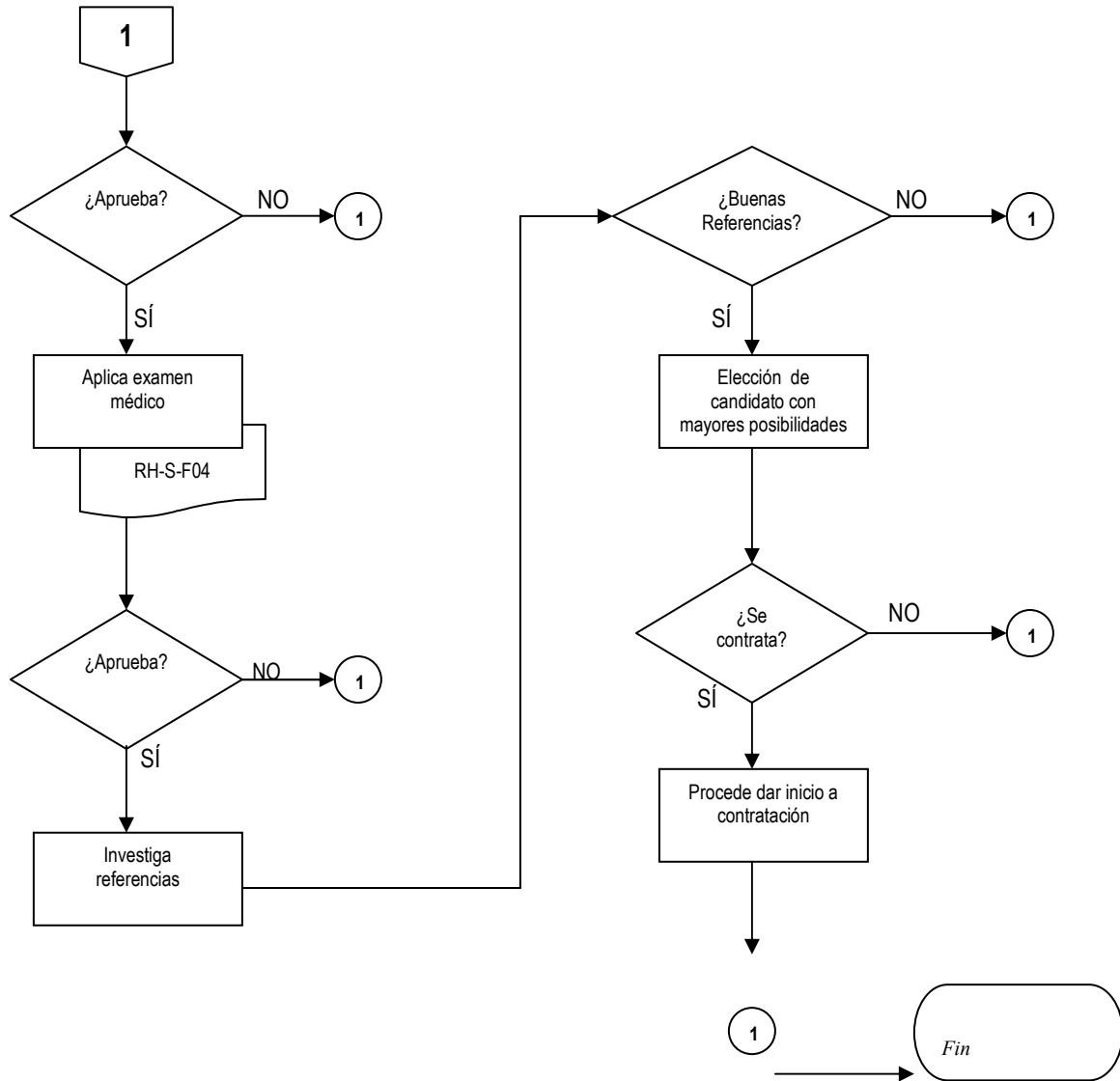


DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

RECURSOS HUMANOS



Procedimientos administrativos de selección

RESPONSABLE	NO. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	01	Recibe candidatos en sala de espera.
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	02	Entrega de solicitud de empleo (diseñada por la empresa) al candidato para que la llene. 1.1 Formato de solicitud de empleo (RH-S-F01).
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	03	Analiza solicitud de empleo (RH-S-F01) con los datos requeridos completamente llenos, examina datos personales, académicos y experiencia laboral del candidato. 1.1 El candidato si cubre con los requisitos mínimos continua con la actividad 04. 1.2 El candidato no cubre con los requisitos mínimos sus datos quedan carterá y aquí termina el proceso.
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	04	Realiza entrevista de trabajo al candidato apegándose en el perfil de puesto.

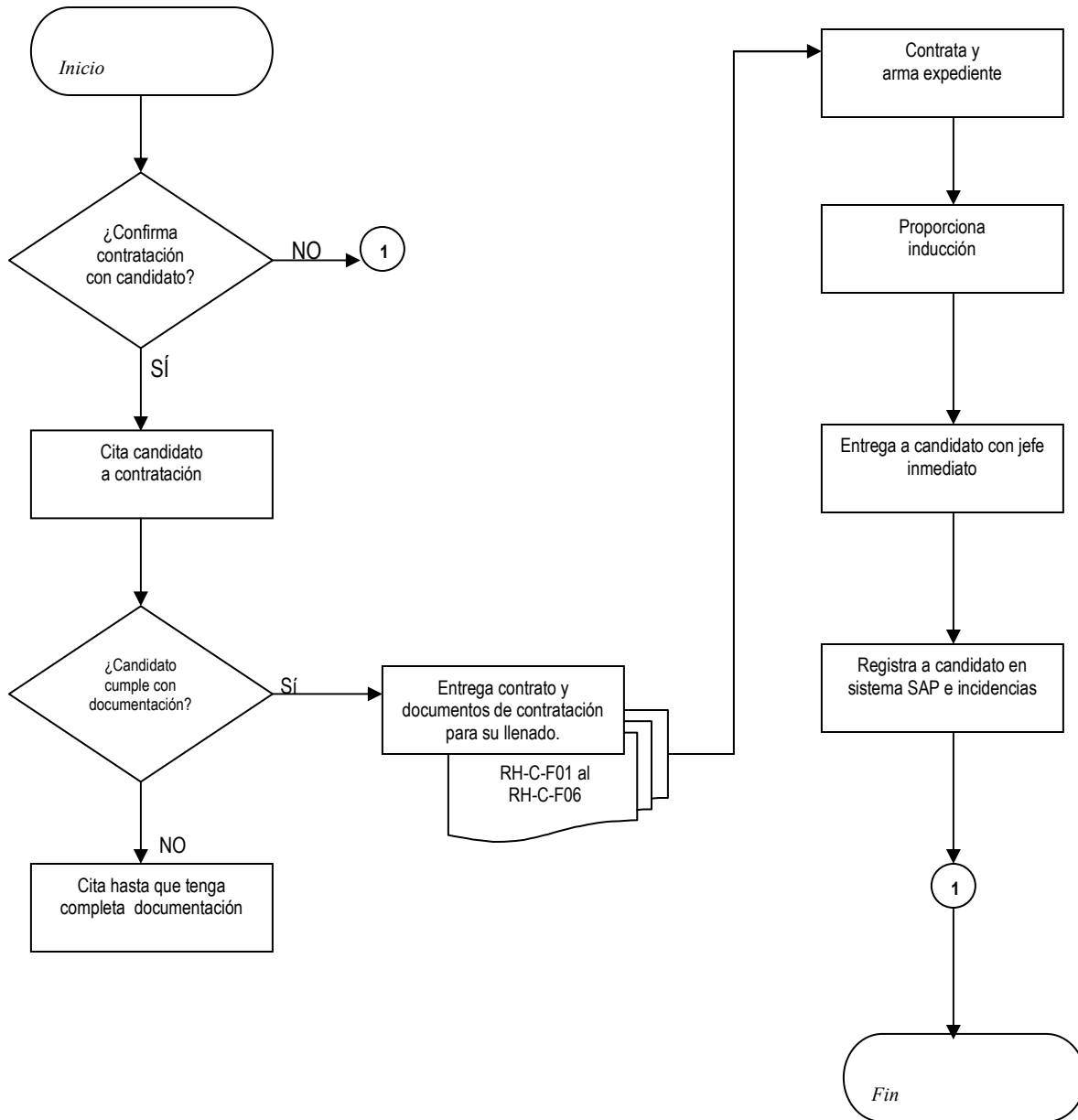
		<p>1.1 El entrevistador explora las áreas: personal, laboral y académica; verificando datos junto con el entrevistado.</p> <p>1.2 El entrevistador explica al candidato las condiciones del trabajo y la posible retribución económica.</p> <p>1.3 Si el candidato cubre el perfil requerido y ambas partes están interesadas continua con actividad 05.</p> <p>1.4 El candidato no cubre el perfil requerido o alguna de las partes no esta interesada, aquí termina el proceso.</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	05	<p>Aplica examen teórico establecido.</p> <p>1.1 El candidato si aprueba examen teórico, continua con la actividad 06.</p> <p>1.2 El candidato no aprueba examen teórico, aquí termina el proceso.</p> <p>1.3 Formato de examen teórico (RH-S-F02).</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de examen práctico).</p>	06	<p>Aplica examen práctico con una unidad (tractor y caja).</p> <p>1.1 El candidato realiza correctamente su prueba continua con la actividad 08.</p>

		<p>1.2 El candidato realiza incorrectamente su prueba aquí termina el proceso.</p> <p>1.1 Formato de examen práctico (RH-S-F03).</p>
<p>Recursos Humanos (Doctor, encargado de examen médico).</p>	07	<p>Aplica examen médico a través de una evaluación general sobre la salud del candidato.</p> <p>1.1 Evaluación médica del candidato si es aprobatoria (sin problemas de salud) continua con la actividad 08.</p> <p>1.2 Evaluación médica del candidato no es aprobatoria (con problemas de salud) aquí termina el proceso.</p> <p>1.3 Se incluye formato de examen médico (RH-S-F04).</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	08	<p>Investiga referencias laborales y/o personales del candidato por medio de contacto (vía telefónica, fax o correo electrónico) de empresas y/o personas que recomiendan al candidato.</p> <p>1.1 Las referencias del candidato son buenas continua con la actividad 09.</p> <p>1.2 No hay referencias del candidato aquí se termina el proceso.</p>
<p>Recursos Humanos (Titular del departamento y Encargado de reclutamiento y</p>	09	<p>Elección de candidato con mayores posibilidades de contratación.</p> <p>1.1 Si se contrata al candidato se</p>

selección).		procede a la contratación. 1.2 No se contrata al candidato se queda su solicitud en cartera y se boletina sus datos (nombre, teléfono, puesto) y aquí finaliza el proceso.
-------------	--	---

DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RECURSOS HUMANOS

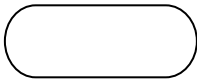


Procedimientos administrativos de contratación

RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	<p style="text-align: center;">01</p>	<p>Confirma contratación vía telefónica con el candidato.</p> <p>1.1 El candidato sigue interesado pasa actividad 02.</p> <p>1.2 El candidato no sigue interesado se queda su solicitud en cartera y aquí termina el proceso.</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	<p style="text-align: center;">02</p>	<p>Cita al candidato a contratación solicitando la documentación correspondiente.</p> <p>1.1 Cumple con la documentación continua con la actividad 03.</p> <p>1.2 No cumple con toda la documentación se cita otro día para que entregue todo completo.</p>
<p>Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).</p>	<p style="text-align: center;">03</p>	<p>Proporciona al candidato contrato y toda la documentación de contratación y explica su llenado.</p> <p>1.1 El candidato tiene que llenar todos los documentos con puño y letra así como firmarlos.</p> <p>1.2 En los formatos se incluye toda la documentación de contratación incluyendo contrato por tiempo determinado (RH-C-F01 al RH-C-F06).</p>

Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	04	Contrata personal y arma expediente.
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	05	Proporciona inducción al candidato sobre la empresa (misión, visión, valores e historia) y explica las instalaciones de la empresa.
Recursos Humanos (Encargado de reclutamiento y selección).	06	Presenta al nuevo personal con su jefe inmediato para que inicie a trabajar. 1.1 El jefe inmediato explica mas a detalle las funciones a realizar.
Recursos Humanos (Titular del departamento y/o Encargado de reclutamiento y selección).	07	Da de alta al nuevo personal en el sistema SAP, en incidencias de nomina e IMSS. 1.1 Las altas de personal en el sistema SAP se indican a través de un manual específico para ello.

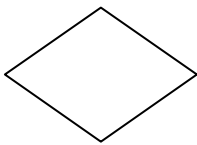
SIMBOLOGÍA UTILIZADA



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



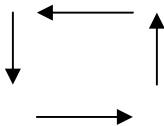
Operación: Identifica alguna actividad en el proceso. En el interior lleva escrito el nombre de la actividad.



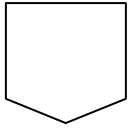
Decisión: Designa un punto de decisión del flujo del proceso. En el interior se anota la cuestión a decidir, y se tiene que identificar cada ruta que surge del punto de decisión con las opciones resultantes de la resolución: Sí o No.



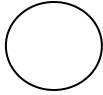
Documento: Indica que el resultado de una actividad se registra un medio impreso. En el interior se escribe el nombre del documento.



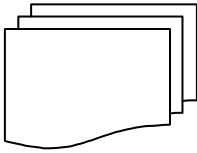
Flechas: Señala la secuencia y dirección del flujo de un proceso. Representa la transferencia del resultado de una actividad a la siguiente.



Conector fuera de página: Indica la conexión del proceso de una hoja a otra.



Conector: Indica la conexión de actividades.



Multidocumento: Indica que el resultado de una actividad se registra varios medios impresos.

SIGLAS

RH: Recursos Humanos

R: Reclutamiento de Personal

S: Selección de Personal

C: Contratación de Personal

F: Formato

01: Número de Formato



EMPRESA TRANSPORTISTA POR EXPANSIÓN SOLICITA OPERADORES DE TRAILER

OFRECEMOS:

- Sueldo competitivo
- Bonos de Productividad
- Oportunidad de desarrollo
- Seguro de vida
- Buen ambiente de trabajo

REQUISTOS:

- Licencia Federal Vigente "B" ó "E"
- Experiencia comprobada de tres años
- Documentación en regla
- Edad entre 25 y 45 años

Interesados concretar una cita a los siguientes teléfonos: 52 55 96 80 al 85 al departamento de Recursos Humanos

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Bolsas de trabajo:

- **Tlalnepantla:** Av. San Ignacio No. 2, Col. Los Reyes Ixtacala, Tlalnepantla, Edo. Méx. Tel. 53-18-89-30.
- **Ecatepec:** Nicolás Bravo S/N, Col. La Mora, Ecatepec, Edo. Méx.
Tel. (0155) 57-70-96-14.
- **Naucalpan:** Mexicas No. 63 Primer Piso Pta. 201 Col. Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Edo. Méx. Tel. (0155) 53-73-26-66.
- **Coacalco:** Severiano Reyes No. 39, Coacalco, Edo. Méx. Tel. (0155) 58-75-35-81.
- **Cuautitlán:** Filiberto Gómez No. 24, Col. La Romita, Cuautitlán, Edo. Méx.
Tel. 58-72-55-30.
- **Cuatlitlán Izcalli:** Planetas S/N, Col. Arcos de la Hacienda, Cuatlitlán Izcalli, Edo. Méx. Tel. 58-64-09-60.
- **Tultepec:** Palacio Municipal, Plaza Hidalgo No. 1, Tel. 58-92-08-22.
- **Tultitlán:** Salvador Sánchez Colín No. 1, Local 10, San Bartolo. Tel. 58-88-09-87.
- **Zumpango:** Palacio Municipal Plaza Juárez No. 3, Tel. (01591) 917-00-10.

HOJA: RECORDATORIO

A: TODO EL PERSONAL

DE: RECURSOS HUMANOS

POR ESTE MEDIO SE LES RECUERDA QUE ESTA ESTRICTAMENTE PROHIBIDO TRANSPORTAR PERSONAS AJENAS A LA EMPRESA SALVO AUTORIZACIÓN EXPRESA DEL JEFE INMEDIATO U OBJETOS QUE NO SEAN DE LA EMPRESA, UTILIZAR RUTAS NO AUTORIZADAS POR LA EMPRESA, UTILIZAR EL TRACTOR PARA FINES NO AUTORIZADOS POR LA MISMA, BRINCARSE CASETAS, ETC...

TAMBIÉN SE LES RECUERDA QUE EL USO DE LOS TICKETS DE CASETAS O FACTURAS FALSAS NO SÓLO ES UN FRAUDE EN CONTRA DE LA EMPRESA QUE NOS DA LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR, SINO TAMBIEN DE LAS AUTORIDADES FISCALES (SHCP), Y QUE LA PERSONA QUE SEA SORPRENDIDA COMPROBANDO CON DOCUMENTOS FALSOS, ADEMÁS DE INCURRIR EN LAS FALTAS QUE SE ENCUENTRAN SANCIONADAS EN LA LEY FEDERAL DE TRABAJO VIGENTE, TAMBIEN INCURRE EN DELITO DE ORDEN COMÚN, Y SE PERSIGUE POR OFICIO DE LA AUTORIDAD JUDICIAL CON PENA DE CARCEL.

ASÍ MISMO, ES TU OBLIGACIÓN PORTAR DURANTE EL VIAJE TU LICENCIA VIGENTE, YA QUE CUALQUIER INCIDENTE QUE SUCEDA Y NO LA LLEVES SERÁ TU RESPONSABILIDAD; DE IGUAL FORMA DEDERAS SOLICITAR TU PERMISO PARA RESELLAR LA LICENCIA CON UN MES DE ANTICIPACIÓN AL VENCIMIENTO POR LO MENOS. YA QUE AL VENCERSE NO PODRÁS REALIZAR NINGUN VIAJE CONTANDO CON UN MES COMO MÁXIMO PARA EL TRÁMITE DE LA MISMA O DE LO CONTRARIO PROCEDEREMOS A LA BAJA CORRESPONDIENTE.

POR LO QUE LOS INVITO A REALIZAR EL TRABAJO COMO USTEDES LO SABEN HACER ¡BIEN!

CORDIALMENTE

RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIÓN

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

Así mismo se convierten en una fuente importante de información y comunicación de decisiones administrativas que ayudan a solucionar o evitar situaciones problemáticas siendo base de control administrativo, además permiten invertir menos tiempo en explicar tareas o actividades que se desempeñan en una organización, lo que ayuda a instruir al personal sobre funciones, procedimientos, lineamientos a seguir, etc. Debido al contenido de su información ya sea general o específico, un manual ayuda a determinar objetivos concretos, por tal razón opino que el contar con un documento como este ayuda en gran medida en aclarar sistemas para el desarrollo de todo organismo social.

La investigación realizada en el área de recursos humanos de la empresa Transportación Portuaria Terrestre S.A. de C.V. me permitió experimentar la importancia de organizar el trabajo en documentos administrativos al detectar problemas específicos de reclutamiento y selección de personal operativo, ya que al no contar con una herramienta guía en donde se señale los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, se realiza la inadecuada contratación ocasionando diversas problemáticas.

Con respecto al caso práctico quiero mencionar que se ha concluido la propuesta del trabajo escrito de manual de reclutamiento y selección de personal operativo; en donde se determinan procesos administrativos de reclutamiento, selección y contratación de personal que son tan importantes para realizar la elección adecuada de candidatos, así mismo se señala la secuencia cronológica de operaciones a seguir y graficas que señalan el flujo de cada procedimiento, se menciona los responsables de cada actividad y finalmente se aclara los formatos de llenado.

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

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO G., Raymundo. *Administración de Personal*. México, Limusa, 1990. 520 p.
2. ANDREW F., Sikula. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. 7ª re., México, Limusa, 1990. 513 p.
3. ARIAS G., Fernando y Heredia E. Víctor. *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México, Trillas, 2001. 771 p.
4. BURACK, Elmer H. *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos: Una Orientación Estratégica*. Madrid, Díaz de Santos, 1991. 591 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Mac Graw-Hill, 2001. 699 p.
6. DAMELIO, Roberto. *Mapeo de Procesos*. México. Panorama Editorial, 2001. 68 p.
7. DE CENZO, David y Stephen Robbins. *Administración de Recursos Humanos*. 4ª ed., México, Limusa, 2004. 545 p.
8. DE LA FUENTE, Ricardo. *Manual General de Políticas: Recurso Simple e Importante en la Administración de Empresas*. México, Ecasa, 1995. 332 p.
9. DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. 6ª ed., México, Prentice Hall, 1996. 714 p.
10. HADWK, Roger H. *Reclutamiento y Selección de Personal*. 3ª re., México, Editora Técnica, 1990. 350 p.
11. LLOYD L. Byars y Rue Leslie. *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones*. 9ª ed., México, Interamericana, 1990. 428 p.
12. MONDY, Wayne, et al. *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed., México, Pearson, 1997. 648 p.
13. POCHOL, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 5ª ed., Madrid, Diaz de Santos, 2003. 230 p.
14. REYES P., Agustín. *Administración Moderna*. México, Limusa, 2005. 480 p.
15. REYES P., Agustín. *Administración por Objetivos*. 5ª ed., México, Limusa, 1986. 156 p.
16. RODRÍGUEZ V., Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos*. México, Ediciones Contables y Administrativas, 1998. 179 p.

17. SHERMAN, Arturo. *Administración de Recursos Humanos*. 11ª ed., México, Internacional Thomson Editores, 1998. 675 p.
18. STONER, James A., et. al. *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed., México, Prentice Hall, 1996. 690 p.
19. WENDELL L., French. *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México, Limusa, 1988. 656 p.
20. WREATHER, William B. y Heith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 3ª ed., México, Mac Graw-Hill, 1995. 576 p.

Fichas electrónicas:

1. ALVAREZ, Lucia. "La importancia del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". <http://www.arearh.com> (Abril 12, 2006).
2. "Cómo Realizar una Entrevista de Trabajo". <http://www.ugt.es> (Marzo, 2006).
3. "Errores Fatales en Entrevistas". <http://www.maixmail.com> (Marzo, 2006).
4. FERNÁNDEZ, Angélica. "Descripción de Puestos". Julio 2005. <http://www.gestiopolis.com> (Marzo 2, 2006).
5. INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN JURÍDICAS UNAM. "Ley Federal del Trabajo". <http://www.info4.jurídicas.unam.mx/juslab/leylab/123/> (Feb. 12, 2006).
6. LUCAS CONSULTORES. "Fuentes de Reclutamiento". 2000. <http://www.lucas5.com> (Abril 2, 2006).
7. ORTIZ, José. "La Administración". 1997. <http://www.monografias.com> (Abril 10, 2006).
8. PGJDF. "El Polígrafo". <http://www.pgjdf.gob.mx> (Ene. 24, 2006).
9. "Proceso de Reclutamiento". <http://www.loshomossip.com.ar> (Ene., 2006).
10. "Reclutamiento". <http://www.unamosapuntos3.tipod.com> (Feb., 2006).
11. "Reclutamiento de Personal". <http://www.infomipyme.com> (Ene. 28, 2006).
12. "Reclutamiento y Selección de Personal". <http://www.gestiopolis.com> (May. 5, 2006).
13. SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO ESTATAL . "Contratos de Trabajo". 1997. <http://www.inem.es> (Feb. 16, 2006).

14. "Tipos de Contratos de Trabajo". <http://www.siecan.org> (Feb. 16, 2006).
15. "Tipos de Entrevistas de Trabajo". <http://www.entrevistasdetrabajo.com> (Feb. 15, 2006).
16. UNIVERSIA. "La Selección". 2003. <http://www.empleo.universia.es> (May. 2, 2006).