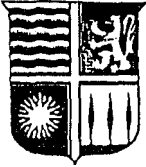


318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION
con estudios superiores incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
1987 - 1992

"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION EN UNA INSTITUCION
DE SERVICIOS"

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n

LOYO GIL FRANCISCO JAVIER
LUNA LOPEZ RUBEN GERARDO
VELAZQUEZ BOJALIL JOSE ALBERTO

Asesor de Tesis: Lic. Ana Elena Dorantes de González

México, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	6
1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.....	7
1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	9
1.4 TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	11
CAPITULO 2	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	
2.1 CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	16
2.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
2.3 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
2.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
CAPITULO 3	
SELECCION DE PERSONAL.	
3.1 CONCEPTO DE SELECCION DE PERSONAL.....	25
3.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.....	26
3.3 OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL.....	26
3.4 FASES DE LA SELECCION.....	26
3.4.1 SOLICITUD.....	27
3.4.2 ENTREVISTA INICIAL.....	28
3.4.3 ENTREVISTA DE SELECCION.....	29

3.4.4	INFORME DE LA ENTREVISTA.....	31
3.4.5	PRUEBAS PSICOLOGICAS.....	31
3.4.6	PRUEBAS DE TRABAJO.....	33
3.4.7	EXAMEN MEDICO.....	33
3.4.8	INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.....	34
3.4.9	DECISION FINAL.....	35
3.4.10	INDUCCION.....	35

CAPITULO 4

	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	38
4.1	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN ASERCO.....	40
4.1.1	OBJETIVO.....	40
4.1.2	POLITICAS.....	40
4.1.3	PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	41
4.2	PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN ASERCO.....	47
4.2.1	OBJETIVO.....	47
4.2.2	POLITICAS.....	47
4.2.3	PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL.....	48
4.3	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL EN ASERCO.....	58
4.3.1	OBJETIVO.....	58
4.3.2	POLITICAS.....	58
4.3.3	PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL.....	59

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	61
-----	---------------------------------	----

5.2 ANALISIS DE LA INVESTIGACION.....	92
5.3 CONCLUSIONES.....	96
5.4 PROPUESTA.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	105

INTRODUCCION

El objetivo de realizar esta investigación es precisamente mostrar la existencia, el mecanismo y la utilidad, que tiene el Reclutamiento y Selección de Personal, con la idea de contribuir a un mejor desarrollo de la pequeña y mediana industria.

Dentro del campo de la administración el desarrollo de la investigación ha sido en el área de Recursos Humanos, tratando de analizar las diferentes alternativas de reclutamiento y selección de personal de la empresa; a través del desarrollo de esta actividad, nos hemos podido percatar de la poca organización además de una escasez de recursos materiales y monetarios.

Es importante mencionar que esta investigación se realizó durante el período de Agosto de 1990 a Agosto de 1991, por lo que no es de extrañarse que los elementos teóricos manejados no correspondan con la realidad investigada.

Nuestro país ha tenido un acelerado desarrollo en los últimos años, pero desequilibrado lo que da como consecuencia un mayor volumen de desempleo que es lo que provoca la inmensa cantidad de personal rechazado en las pequeñas y medianas empresas. Es importante que los empresarios conozcan con más veracidad las diferentes formas de reclutamiento y selección de personal con las que cuentan; y no solamente sujetarse a las tradicionalmente conocidas.

El personal de una empresa constituye el recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido por medio de un procedimiento de Reclutamiento y Selección adecuado. Sin embargo, dentro de todas las empresas están ocurriendo continuamente cambios de personal.

Se contrata gente, algunos abandonan el trabajo, otros más cambian de un puesto a otro, etc. También existe el crecimiento o la expansión que aumenta las necesidades de personal. Las técnicas de producción cambian creando nuevos empleos y necesidades de empleados mejor capacitados lo que trae como consecuencia el desuso de otros puestos y por lo tanto de empleados.

En consecuencia, el dotar de personal a una empresa comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de personal humano y de obtener personal calificado para cubrir esas necesidades.

El continuo adelanto en todos los medios de la vida moderna han hecho que las actividades económicas se realicen a un mismo ritmo acelerado, que hace cada día más complicado el mecanismo de los negocios, y así vemos que constantemente y como resultado de la incesante creación de las nuevas necesidades, van floreciendo y naciendo empresas que han venido a crear nuevos satisfactores para hacer frente a dichas necesidades, pero como producto también del progreso general, se observa que la competencia día a día más intensa, por lo

que, los hombres de negocios necesitan tener a la mano todos los medios posibles para orientarse y salir adelante de entre los empresarios que siguen el mismo fin.

El factor principal para lograr dicho cometido es el hombre, ya que una organización existe cuando hay personal capaz de comunicarse y que contribuye con su acción para cumplir con un objetivo determinado; además, es el recurso humano el que ayuda a perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa.

Dentro de lo que es el manejo de los recursos humanos consideramos que el reclutamiento y selección de personal es el elemento clave, pues dependiendo de donde y como se consiga el personal, se tendrán o no los recursos humanos requeridos por la organización para lograr sus metas.

Es por esto que nos interesa analizar este aspecto dentro de la empresa seleccionada, en el periodo que vamos a investigar. El proceso de reclutamiento y selección dentro de la institución, presentó deficiencias ya que el personal reclutado no cumplió con los objetivos de la institución, provocando altos costos de reclutamiento y selección y además se requirió mucho tiempo para cubrir puestos clave dentro de la institución.

Por todo lo mencionado anteriormente, la empresa, que en la actualidad no adopte un eficiente proceso de reclutamiento y

selección se verá en desventaja ante la competencia. Debido al momento de transición que vive el país, en la macro y micro empresa, es requerido personal altamente calificado para cubrir las necesidades del país, y así lograr que la empresa mexicana sea competitiva a nivel mundial.

Por lo tanto, la empresa deberá encontrar las soluciones más variadas que se susciten en su personal y estas se tendrán sólo mediante un proceso de reclutamiento y selección bien proyectado.

Es por esto que se ha decidido realizar esta investigación para que sirva como herramienta a la institución y sobre todo el área de recursos humanos.

Empezaremos primero por:

Determinar los diversos problemas que se presentan en el proceso de reclutamiento y selección de personal, para establecer procedimientos que permiten minimizar y agilizar, tanto tiempo como costos.

Analizar el nivel de efectividad del actual proceso de reclutamiento y selección.

Establecer mecanismos que permitan:

- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y selección.
- Localizar el personal necesario.
- Establecer políticas de reclutamiento y selección.

- Seleccionar programas de reclutamiento y selección.
- Utilizar fuentes de reclutamiento y selección adecuados.
- Reducir costos operacionales dentro del proceso de reclutamiento y selección.

Por lo anteriormente mencionado establecemos la siguiente hipótesis la cual trataremos de comprobar o rechazar con la investigación.

Mediante un proceso de reclutamiento y selección adecuado se puede obtener personal calificado y con estabilidad dentro de la institución.

Nuestra investigación va a ser de tipo EXPLICATIVA, ya que vamos a buscar deficiencias que se originaron dentro del periodo que tomamos como punto de referencia a nuestra investigación, y buscar sus causas.

CAPITULO 1

CAPITULO 1

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas el reclutamiento y selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones: sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista por lo cual se hace necesario un reclutamiento y selección de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de reclutar y seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas,

valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de reclutamiento y selección de personal tiendan a ser menos subjetivas, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como una actitud para el trabajo, utilizando para ello, una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas de psicología, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo de esto responde al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa dos: hay que sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en una buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de la empresa.

1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

Existen quizá tantas definiciones como escritores o profesionales de la misma, es por esto que algunos autores consideran a la administración como una ciencia, otros como un arte y algunos como una técnica.

Con esto sólo se demuestra la utilidad de establecer la concretización precisa que tenga aceptación general.

Algunos autores definen la administración como:

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" (1)

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (2)

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (3)

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (4)

Por lo anterior se puede decir que existen diversos enfoques en el concepto administrativo, sin embargo, la forma más usual de la administración en su definición nominal etimológica, nos dice:

La palabra administración se toma del prefijo "ad" hacia y de ministratio, esta última palabra viene a su vez de "minister" compuesto del vocablo "minus" comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirva como término de comparación.

Esto significa que la administración es efectuada por mandato de otra persona.

Para nosotros el concepto de administración es:

La disciplina que tiene como finalidad la optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos en un organismo humano coordinado y controlado.

1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

ANTECEDENTES.

La administración de recursos humanos surge como una necesidad en consecuencia de las múltiples organizaciones que surgieron en la revolución industrial, ya que por la magnitud de estas el manejo de personal se dificultaba cada vez más.

A principios del siglo, Federico Taylor, propuso un modelo de organización llamado "FUNCIONAL" en el que se buscaba agrupar actividades de una misma división de trabajo ya que anteriormente, la persona que realizaba la selección, lo hacía en forma empírica sin seguir alguna técnica específica. Las recomendaciones de Taylor por la especificación funcional alentaron la idea de estructurar un área específica para la Administración de Recursos Humanos.

En sus orígenes la administración de personal, se dedicaba a establecer procedimientos y reglas como los de selección de personal, métodos de trabajo o disciplinas. Pero la elevada tasa de crecimiento de la población, el desempleo, la falta de

mercados, el precario desarrollo del campo, etc. marcan la necesidad de llevar a cabo programas que pongan remedio al problema y entre los cuales el desarrollo de recursos humanos se coloca en primera línea de importancia en el marco del desarrollo del país.

Así pues, vemos que actualmente la administración de personal cuenta con técnicas más refinadas que a su vez, llevan a la organización a un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Las organizaciones para alcanzar sus objetivos están básicamente constituidas por recursos materiales, técnicos y humanos siendo estos últimos de mayor importancia y base de nuestro estudio por lo que mencionaremos sus características más importantes:

- Los Recursos Humanos, no son propiedad de la empresa.
- Implican una disposición voluntaria de la persona.
- Las experiencias, aptitudes y habilidades son intangibles.
- Venden su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración económica.
- Los Recursos Humanos son escasos, ya que no todos poseen las mismas aptitudes, conocimientos, etc.

A continuación citamos algunas definiciones de los autores más sobresalientes dentro de este contexto:

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y la conservación

del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., los miembros de la organización y del país en general". (5)

"La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." (6)

"La administración de personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración, y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa". (7)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores para nosotros:

Administración de recursos humanos es la aplicación de el proceso administrativo al esfuerzo y desarrollo del individuo redituando en un beneficio individual, así como en el de la propia organización.

1.4 TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones, difieren de las técnicas utilizadas dentro del departamento de

recursos humanos por lo que a continuación mencionamos algunas técnicas más usuales en las mismas:

- Reclutamiento.- Es una técnica por la cual la organización va a atraer solicitantes capaces de ocupar puestos dentro de esta área.
- Selección.- Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado, es decir que los candidatos reúnan los requisitos mínimos para desempeñar un puesto y tener un buen desarrollo futuro tanto para el como para la organización.
- Inducción.- Es un proceso mediante el que se pretende inducir al nuevo trabajador al medio ambiente social, cultural y laboral del cual pasa a formar parte.
- Calificación de méritos.- Es la valoración sistemática que la empresa hace de una manera individual de sus trabajadores, en relación a su capacidad, habilidad, etc.; y a su puesto para ejecutar y desarrollar las labores asignadas.
- Comunicación.- La comunicación es una organización, es el medio de intercambio de información que permite a los empleados saber lo que están haciendo en cada uno de los departamentos y así coordinar sus actividades.

- Motivación.- Es una función encaminada a dirigir y a lograr la colaboración total y efectiva dentro de la empresa, estimulando al personal en la forma que se juzgue más conveniente.

- Capacitación y Desarrollo.- Capacitación: consiste en proporcionar los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren para desempeñar el puesto con eficiencia.

Desarrollo.- Es la evaluación de las potencialidades del individuo con el fin de proporcionarle oportunidades para su crecimiento personal.

La calificación de méritos será un medio útil para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, así mismo, el desperdicio de material, la inasistencia e impuntualidad cuando haya cambios de sistema y procedimientos o se introduzca nuevo equipo de trabajo.

- Análisis de Puestos.- Es la técnica que nos ayudará a determinar los elementos que integran un puesto, ya que este no sólo está formado por una serie de actividades materiales intangibles sino que existen también un conjunto de elementos que son más difíciles de determinar como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad para realizar adecuadamente su función.

- Valuación de Puestos.- Es la técnica que nos va a proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos,

y así poder establecer sistemas de salarios racionales, es decir, determinar la importancia que realmente posee el puesto dentro de la organización al establecer el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son necesarias para el desarrollo de este.

- Seguridad e Higiene Industrial.- Es el conjunto de técnicas y procedimientos que van a salvaguardar la integridad física y mental de los empleados en el medio ambiente donde desarrollar su trabajo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1,2,4) Agustin Reyes Ponce, "Administración de Empresas"
Primera parte, México, 1986, Ed. Limusa. Pág. 17.
- (3) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos
Humanos" México, 1984, Ed. Trillas. Pág. 27.
- (5) Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos
Humanos" México, 1984, Ed. Trillas. Pág. 27.
- (6) Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos"
México, 1987, Ed. Na. Graw Hill. Pág. 139.
- (7) Edwin B. Flippo, "Principios de Administración de personal"
México, 1978, Ed. Mc. Graw Hill. Pág. 5.

CAPITULO 2
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

2.1 CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Resulta necesario dar algunos conceptos de RECLUTAMIENTO para que este término se entienda mejor.

RECLUTAMIENTO.- "Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, invitándolos a colaborar con la organización; se le ha denominado "POSITIVA" en comparación con la selección ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección; esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante. La selección va en otro sentido, es "NEGATIVA", ya que busca eliminar el número de personas que se presentaron dejando solamente los mejores para ser colocados en la firma". (1)

RECLUTAMIENTO.- "Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno". (2)

Tomando en consideración los conceptos antes mencionados, para nosotros:

RECLUTAMIENTO.- Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización; la efectividad del reclutamiento dependerá de la forma en que se hayan planeado las necesidades, por lo tanto es necesario proveer de Recursos Humanos a la organización en el momento oportuno.

2.2 IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

Cuando una organización requiere de candidatos a ocupar un puesto en la misma, necesita implantar un sistema inicial que implica una serie de pasos tomando en consideración los objetivos y la estructura de la empresa. (3)

Es determinante para la mejor eficiencia de Reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades estableciéndose éstas de la siguientes maneras:

- ¿Cuál es la tendencia de crecimiento de la empresa?
- ¿En qué área se localizan mayores índices de rotación de personal?
- ¿Qué áreas requieren de personal semicalificado o muy calificado?
- ¿Por medio de los perfiles de puestos se sabrá que tipo de candidatos y con qué cualidades se requieren para la organización?

2.3 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El objetivo del reclutamiento radica en ofrecer oportunamente todo el elemento humano que requiera la organización para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles. (4)

2.4. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Es de vital importancia recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para tener los

recursos humanos necesarios. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y a los medios de comunicación o difusión como su nombre lo indica medios de reclutamiento. Entendiéndose por "fuente" el lugar donde se puede encontrar el personal requerido por la organización y "medio" la forma de atraerlo a la empresa.

Existen dos formas de reclutamiento o fuentes que son de gran interés para la organización, que son: fuentes internas y fuentes externas.

Fuentes Internas:

Son aquéllas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares ajenos a la empresa, proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno. A continuación mencionaremos algunas de las que juegan un papel importante en la organización.

- Promoción Interna de Personal.- Esto se da cuando el reclutador estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o historial laboral de personal con el objeto de determinar si existe un candidato viable a ser ascendido en forma vertical (promoción) u horizontal (transferencia o traslado).

- Sindicatos.- El contrato colectivo de trabajo que contenga una cláusula en este sentido es por necesidad, una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. (5)

A continuación mencionaremos las ventajas y desventajas de dichas fuentes:

VENTAJAS:

- Premian la ambición y empuje del trabajador.
- Garantizan a la organización cierto grado de lealtad.
- Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada.
- Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo.
- El costo y tiempo es menor.

DESVENTAJAS:

- Ocupan una vacante creando otra.
- Posible desorganización.
- Fomentan los rencores de los no favorecidos, en contra de la empresa.
- Impiden la obtención de nuevos puntos de vista que generalmente traen consigo las personas que provienen de lugares fuera de la empresa. (6)

Fuentes externas:

Son aquellas a las que la organización puede recurrir por sus características en la preparación y desarrollo de personal desde aspectos profesionales, educativos o técnicos y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa.

Entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Profesionales y educativas.- Son las que se dedican a la preparación de profesionales entre las distintas áreas científicas y tecnológicas como son: Universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, etc.
- Bolsas de Trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a distintas empresas y los servicios que prestan son en forma gratuita para el aspirante que solicita un puesto.
- Agencias de colocación.- Estas agencias cobran directamente a la empresa un mes de salario de la persona que colocan si es de nivel ejecutivo cobran un 10% del salario anual.
- La puerta de la calle.- Es cuando el candidato se presenta por voluntad propia, es decir, sin que haya existido una forma de llamado para él, por parte de la empresa.
- Avisos internos.- Es cuando en la empresa se da un aviso de ciertas vacantes para que traigan posibles candidatos para estas mismas.
- Cámaras.- Cámaras de comercio, de industria, etc. que sirven como fuente ya que cuentan con una cartera de asociados que pueden ser los candidatos que se buscan.

VENTAJAS:

- Eliminan los movimientos excesivos del personal actual de la empresa.
- Proporcionan personal no "viciado" con las prácticas comunes de la empresa.
- Los costos de entrenamiento pueden ser menores.
- Traen sangre nueva y experiencias nuevas a la organización, ideas nuevas, de diferentes enfoques de los problemas internos de la organización y, casi siempre una revisión de la manera como los temas son conducidos dentro de la empresa.
- Renuevan y enriquecen los recursos humanos de la organización de la empresa, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
- Aprovechan las inversiones en preparación y el desarrollo del personal preparados por otras empresas.

DESVENTAJAS:

- Nos ofrecen personal que deberá de empezar a familiarizarse con los mecanismos de la empresa.
- Limitan las posibilidades de ascenso para el personal actual (movilidad bloqueada).
- Es más demorado.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede

verificar y confirmar con exactitud.

- Los empleados pueden percibir el reclutamiento externo como política de deslealtad de la empresa para con su persona.
- Generalmente afectan la política salarial de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos, principalmente cuando la empresa cuando la oferta de recursos humanos está en situaciones de desequilibrio. (7)

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Son aquéllos medios de difusión que la empresa ocupa para dar a conocer un puesto vacante.

Estos medios penetran a distintos niveles incluyendo los laborales y por su potencialidad de difusión son de gran utilidad. Son capaces de transmitir información a distintos estratos sociales y educativos. Los más importantes son los siguientes:

- Periódico. Este es el medio más utilizado en el reclutamiento de personal. Resulta de gran utilidad no sólo en el área donde se radica, sino que puede utilizarse en el interior de la república, además de que representa seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.
- Radio y televisión. El alto costo no permite que sean utilizados frecuentemente, sin embargo, el medio más utilizado es el radio.

- Boletines. Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están viviendo cerca de nuestra empresa, a base de impresos señalando las vacantes, prestaciones, etc.
- Revistas Profesionales. Sólo se utilizan cuando requerimos personal calificado en la profesión a la cual va dirigida.
- Intercambio de cartera. El que realizan los responsables del reclutamiento de un grupo de empresas los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo. (8)

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Edwin B. Flippo, "Principios de Administración de Personal"
México, 1978, Ed. Mc. Graw Hill, Pág. 5
- (8,2) Grados Espinoza Jaime A., "Inducción, Reclutamiento y
Selección". México, 1988, Ed. Manuel Moderno, Pág. 35
- (3) Idalberto Chiavato, "Administración de Recursos Humanos"
México, 1987, Ed. Mc. Graw Hill, Pág. 30
- (6,4) Guvenc G. Alpander, "Planeación Estratégica Aplicada a
los Recursos Humanos". Colombia 1985, Ed. Norma, Pág.50
- (7,5) Reyes Ponce A., "Administración de Personal II Parte"
México, 1984, Ed. Limusa, Pág. 20

CAPITULO 3
SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO 3

SELECCION DE PERSONAL

3.1 CONCEPTO DE SELECCION DE PERSONAL.

Resulta necesario dar algunos conceptos de SELECCION para que este término se entienda mejor.

Selección:

"Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo razonable que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización". (1)

"Es escoger al hombre idóneo para el cargo adecuado o, más ampliamente seleccionar entre los candidatos reclutados aquéllos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal". (2)

Tomando en consideración los conceptos antes mencionados, para nosotros selección es:

Un conjunto de técnicas encaminadas a encontrar la persona idónea para ocupar un puesto determinado en la organización, ya que una buena elección nos va a dar como resultado una mayor

eficiencia dentro de esta.

3.2 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La selección es de suma importancia ya que se dedica a elegir el recurso más valioso con el que cuenta la organización esta selección se realiza mediante las fuentes más efectivas, permitiendo así allegarse de los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios. (3)

3.3 OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL.

Comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige y detectar que solicitante o solicitantes las poseen en grado suficiente como para estimar que actuarán con éxito. (4)

3.4 FASES DE LA SELECCION.

Las fases de la selección son un proceso lógico y secuencial por medio del cual se va a determinar si el candidato es idóneo para el puesto requerido; dicho proceso debe contemplar los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos aspectos conforman la personalidad de un individuo y hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y en un ámbito laboral, por lo que deberán ser analizados bajo el mejor control de validez y confiabilidad. Por lo tanto es de vital importancia llevar a cabo una adecuada selección de personal para sí lograr los objetivos que se fijan.

A continuación citamos las fases de la selección más utilizadas en las organizaciones:

3.4.1 SOLICITUD.

Es un cuestionario debidamente estructurado y que deberá contener los datos relevantes del candidato. El diseño de la solicitud estará determinada por las políticas y necesidades de la organización, misma que puede ser de diferentes formas, tamaños, etc.

La solicitud debe contener los siguientes rubros:

- Datos personales. Aquéllos que nos proporcionan conocimientos y aspectos específicos del individuo como: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

- Datos escolares. Son los que indican la preparación del candidato desde el inicio hasta su fin como: primaria, secundaria, bachillerato, profesional y/o estudios adicionales que pueden ser: idiomas, computación, etc., en donde, cuándo, qué tipo de escuela.

- **Experiencia laboral.** Proporciona una visión de las actividades laborales, que el candidato ha ido desempeñando así como las causas de renuncia, sueldo inicial y final, nivel ocupacional, etc.
- **Datos familiares.** Esta información muestra el desarrollo que ha tenido el solicitante en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de estos, que posición ocupa entre estos, contribución económica, referencias personales, etc.
- **Generales.** Son datos que pueden ser de utilidad para la organización de acuerdo a las necesidades, políticas, etc, de la misma.
- **Curriculum vitae.** Es un resumen historial del candidato. El curriculum es utilizado por lo general, por personas que aspiran a puestos de niveles superiores y deben contener los siguientes rubros:

1) Datos Personales

2) Antecedentes escolares, estudios complementarios y capacitación recibida de cualquier clase.

3) Historial de trabajo.

3.4.2 ENTREVISTA INICIAL.

Tiene la finalidad de corroborar los datos presentados en la solicitud y tener contacto visual con el candidato. Durante el

desarrollo el reclutador deberá proporcionar información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, horario, prestaciones, con la finalidad de saber si el candidato se interesa por el puesto vacante. Si es interés es mutuo se continúa con el proceso de selección.

3.4.3 ENTREVISTA DE SELECCION.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante, una actitud informal práctica, "de mangas de camisa", relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva formal, reservada. Puede ser deseable en otras circunstancias. Lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Para una buena conducción de la entrevista es necesario llevar a cabo los siguientes puntos:

- RAPPORT.- Esta etapa de la selección es de vital importancia, ya que ayuda al candidato a bajar la tensión nerviosa, angustia y falta de seguridad de este. Durante el desarrollo de la entrevista el entrevistador deberá ser suficientemente

hábil para mantener el RAPPORT en un nivel, es decir, no dejarlo caer; el manejo más adecuado es aplicar las técnicas conocidas como: la negociación, el silencio, agrado, confrontación y actuar como el jefe.

- CIMA.- Es la etapa en donde se obtienen datos especiales y específicos del comportamiento del individuo, en base a cuatro áreas importantes.
- AREA ESCOLAR.- Es toda la información acerca de los estudios realizados por el candidato, desde sus inicios hasta la escolaridad actual o final.
- AREA FAMILIAR.- Son datos referentes al núcleo familiar, abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones interfamiliares, etc.
- AREA DE EXPERIENCIA LABORAL.- Es la trayectoria laboral del candidato en cuanto a sus ingresos económicos, ascensos, el tipo de supervisión que ejerce, etc.
- CIERRE.- Es la etapa donde finaliza la entrevista.

Es importante que el entrevistador oriente al candidato en caso de ser rechazado hacia otras fuentes de trabajo, ya que puede tener mayores aptitudes en funciones ajenas a las que el solicita; por otro lado el entrevistador desea hacer sentir que

la entrevista valió la pena y que por el contrario lo va a ayudar a encontrar lo que él necesita.

3.4.4 INFORME DE LA ENTREVISTA.

Una vez que finalizó la entrevista, es necesario anotar inmediatamente los puntos más relevantes con el fin de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. Todos los datos deben organizarse de tal manera que se pueda identificar la capacidad, personalidad, motivaciones e interés del candidato, es necesario analizar los datos cuidadosamente para tomar una buena decisión, ya que si se hace un juicio precipitado, puede caerse en un grave error.

Por otra parte es también erróneo pensar que la apariencia física es indicador del carácter.

3.4.5 PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Es la etapa más importante de la selección, ya que en esta se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato; esta se realiza por medio de baterías de pruebas psicológicas que deberán ser seleccionadas bajo las siguientes condiciones:

- Nivel de aplicación.
- Características del perfil.
- Tiempo de aplicación.
- Costo.

Los tres niveles importantes en el proceso de selección son los siguientes:

- Nivel Obrero u Operativo.
- Nivel medio a mandos intermedios.
- Nivel Ejecutivo o Gerencial.

Por lo que las pruebas psicológicas deben ser adecuadas a cada nivel.

La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería se regirán por tres aspectos básicos.

- INTELIGENCIA.- Medición de la capacidad intelectual mediante los aspectos siguientes:

* Factor General de Inteligencia.

* Factores específicos de Inteligencia como son: análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

- HABILIDAD.- Es la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

- PERSONALIDAD.- Es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Es importante antes de iniciar con esta fase, que el seleccionador plantee cuidadosamente el lugar de la aplicación, material y tiempo, a fin de que sea secuencial el manejo de estos instrumentos.

3.4.6 PRUEBAS DE TRABAJO.

Estas pruebas se aplican de acuerdo al puesto requisitado con el fin de comprobar que el candidato sea apto para desempeñarlo, generalmente este tipo de pruebas las aplica el Jefe inmediato, pudiendo ser valoradas en el área de reclutamiento y selección. (4)

3.4.7 EXAMEN MEDICO.

Tiene por objeto certificar el estado de salud del candidato, este tipo de examen tiene una importancia básica al grado de estar determinado en los reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo.

En caso de encontrar anomalías, se lo orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. Algunas veces los resultados del examen médico, condicionan el ingreso de una persona a la organización y no podrá ingresar hasta que no solucione por cuenta propia problemas que pudieran haber sido detectados en este. (5)

3.4.8 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA.

Es la parte que nos ayuda a corroborar los datos obtenidos en la solicitud, para ver que tan cierta es la información. Es necesario conocer la posición económica del candidato, así como sus condiciones de vida, familiares, etc.

La encuesta puede ser realizada por el personal de la empresa o por despachos especializados en este servicio. (6)

La estructura de la encuesta debe contemplar los siguientes puntos:

- Entrevista domiciliaria con el candidato o empleado investigado. Esto es con el fin de conocer el modus vivendi del candidato, así como su relación con su familia, las condiciones en que se realiza la entrevista, si hay dependientes económicos, etc.
- En su caso cuando el candidato tiene una amplia experiencia laboral, mínimo deberán realizar visitas a los tres anteriores trabajos con el fin de investigar la honestidad del aspirante, así como verificar si realmente estuvo desempeñado el puesto y percibiendo el sentido que anotó en la solicitud, capacidad para recibir órdenes, puntualidad, etc. Toda esta información debe obtenerse respaldándose en documentos que ratifiquen la identidad, nivel de ingreso, etc.

3.4.9 DECISION FINAL.

Una vez obtenida la información necesaria en cada una de las fases de selección, se procede a evaluar las aptitudes y habilidades de los candidatos comparativamente con el puesto requisitado, llevándonos a escoger a la persona idónea para ocupar este.

Cabe señalar que es fundamental orientar a los candidatos rechazados a un puesto en el cual optimicen sus recursos, por lo tanto, es importante tener un conocimiento amplio sobre el mercado de trabajo.

3.4.10 INDUCCION.

Es la fase final del proceso de selección donde se le va a proporcionar al nuevo empleado. Toda la información acerca del puesto que va a ocupar, así como el de la organización en general a la que ya pertenece: la inducción abarca varios aspectos que pueden o no ser completamente y son los siguientes:

- 1) Conferencia o Plática.- Consiste en informar de manera general acerca de lo que es la Empresa, cuál es su giro, el Servicio o productos que proporciona, número de personas que laboran en esta, etc.
- 2) Películas, Dispositivas o Acetatos.- Aquí se detalla el contenido de la plática en forma audiovisual.

3) Visita a las instalaciones de la Empresa.- Durante la visita se le muestra la ubicación de los puntos importantes como son: reloj checador, equipos de seguridad, salidas de emergencia, comedor, etc.

4) Proporcionar al empleado, manual de bienvenida. Consiste en un folleto gráfico que contiene información detallada de la empresa, la cual debe contener los siguientes puntos:

- Bienvenida Cordial.
- Historia de la Empresa.
- Giro de la Empresa.
- Organización de la Empresa.
- Número de personas que la integran.
- Informar si existe Departamento de Seguridad Industrial.
- Reglas de Seguridad.
- Políticas de la Empresa.
- Prestaciones.
- Actividades Socio Culturales.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica un gran costo y si un beneficio al empleado y por lo tanto a la Empresa. (7)

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" México, 1981, Ed. Trillas, Pág. 265
- (2) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" México, 1984, Ed. Trillas, Pág. 200
- (3,4) Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" México, 1987, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 140
- (5) Flippo Edwin B., "Principios de Administración de Personal" México, 1978, Ed. Mc Graw Hill, Pág. 10
- (6) Grados Espinosa Jaime A. "Inducción, Reclutamiento y Selección" México, 1988, Ed. Manual Moderno, Pág. 50
- (7) Guvenc G. Alpander, "Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos, Colombia, 1985 Ed. Norma, Pág. 80

CAPITULO 4
HISTORIA DE LA EMPRESA

CAPITULO 4

HISTORIA DE LA EMPRESA

Los inicios de la empresa se remontan dos años y medio atrás, cortando sta con cuatro empresas dentro de la misma que son Casa de Cambio, Factor, Arrendadora y Servicios (Aserco). Estas pertenecen al Banco del Atlántico el cual actualmente ya pertenece a la iniciativa privada.

La empresa de Servicios (Aserco) tiene como funciones principales encargarse de darle servicios administrativos a las otras tres partes como son: contratación de personal manejo de nóminas, informática, tesorería, etc.

La empresa que fue objeto de la investigación fue la de Servicios (Aserco) de la cual presentamos a continuación su organigrama.

4.1 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN ASERCO.

4.1.1 OBJETIVO.

Buscar y reunir la mayor cantidad de candidatos que cambian con la requisición del puesto.

4.1.2 POLITICAS.

- El reclutamiento y la selección del personal se harán buscando que la persona reúna principalmente los requisitos establecidos en el perfil, en cuanto a capacidad técnica y de trabajo aptitudes, conocimientos, además de adecuación personal al puesto.
- Es obligación del gerente de reclutamiento y selección de candidatos mantener informados a los titulares de las áreas afectadas, acerca de los avances del proceso de cobertura de sus puestos vacantes así como de las anomalías o dificultades que se presenten.
- La subdirección de Recursos Humanos deberá reunir como mínimo tres candidatos para que al área solicitante los entreviste y comience el proceso de selección.
- La escolaridad mínima para reclutar candidatos será Primaria.
- Los candidatos a proponer no deberán tener lazos familiares directos con los empleados de la empresa.

- No podrá ser presentado como candidato una mujer en estado de gestación.

4.1.3 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

A continuación se presenta el proceso de Reclutamiento de personal el cual se lleva a cabo dentro de la empresa de Servicios (Aserco).

ADMINISTRADORA DE SERVICIOS
CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.

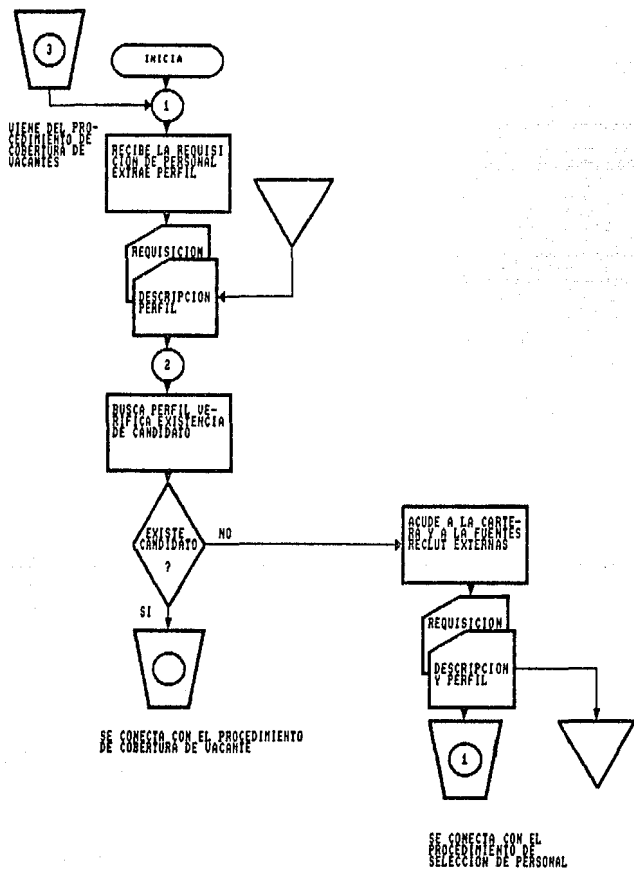
PROCEDIMIENTO DE: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

AREA QUE INTERVIENE	No. DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Subdirección de Recursos Humanos	1. -Recibe la requisición de Personal y extrae del archivo el manual de descripción y perfil de puestos.
	2. -Busca el perfil del puesto solicitado. Verifica la existencia de candidatos internos. ¿Existe algún candidato interno? si o no. si: se conecta con el procedimiento de cobertura de vacantes.

no: acude a la cartera y a las fuentes de reclutamiento externas (anuncio en el periódico, bolsas de trabajo, personal recomendado, grupo de intercambio) archiva perfil del puesto.

Se conecta con el Procedimiento de selección de personal.

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS





SERVICIOS ATLANTICO, S. A.

SERVICIOS
ATLANTICO

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA: _____ (1) _____
COMPAÑIA SOLICITANTE: _____ (2) _____
PUESTO A CUBRIR: _____ (3) _____
SEXO: (4) _____ HORARIO: _____ (5) _____
SUELDO PROPUESTO: _____ (6) _____
VACANTE: (7) _____ PUESTO NUEVO: _____ ESCOLARIDAD: (8) _____
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES DEL PUESTO (9) _____

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y APTITUDES ESPECÍFICAS QUE SE REQUEREN EN
EL CANDIDATO: (10) _____

TIPO DE CONTRATO: (11) _____
PERMANENTE: _____ TEMPORAL: _____ CON DURACION DE: _____
LOS CANDIDATOS DEBERAN PRESENTARSE A ENTREVISTA CON: (12) _____

CUENTA USTED CON ALGUN CANDIDATO RECOMENDABLE PARA EL PUESTO:

SI: _____
NOMBRE: _____ (14) _____
TELEFONO: _____
RECOMENDADO POR: _____
NO: _____

(15) _____
Nombre y Firma del Supervisor
o jefe inmediato

(16) _____
Vo.Bo.
Nombre y Firma del Director General

(17) _____
Sello y Firma de Recepción Recursos Humanos
SERVICIOS ATLANTICO, S.A.

ADMINISTRADORA DE SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMA: REQUISICION DE PERSONAL

DATO No.	DEBE ANOTARSE
1	- DIA MES Y AÑO EN QUE ES LLENADA LA FORMA
2	- AREA QUE SOLICITA LA COBERTURA DE LA VACANTE
3	- NOMBRE DEL PUESTO QUE SE QUIERE CUBRIR
4	- SI ES SEXO MASCULINO O FEMENINO EL QUE SE REQUIERE PARA CUBIR EL PUESTO
5	- HORARIO QUE SE ESTABLECIO PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO
6	- SUELDO QUE SE ESTABLECIO SEGUN EL TABULADOR AUTORIZADO PARA EL PUESTO
7	- SEÑALAR CON UNA X SI LA COBERTURA DEL PUESTO ES GENERADA POR VACANTE O ES PUESTO DE NUEVA CREACION
8	- NIVEL MINIMO DE ESTUDIOS QUE SE REQUIEREN PARA OCUPAR EL PUESTO
9	- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PUESTO SEGUN DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO
10	- CARACTERISTICAS PERSONALES Y APTITUDES ESPECIFICAS QUE SE REQUIEREN EN EL CANDIDATO SEGUN DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO
11	- SEÑALAR CON UNA CRUZ SI EL TIPO DE CONTRATO ES PERMANENTE O TEMPORAL Y SI ES TEMPORAL ANOTAR CON NUMERO Y LETRA EL TIPO QUE DEBERA CONTRATARSE AL CANDIDATO PARA CUBRIRLO
12	- NOMBRE DE LA PERSONA QUE LLEVARA A CABO LA SEGUNDA ENTREVISTA AL CANDIDATO
13	- ANOTAR SI EL AREA SOLICITANTE PROPONE A ALGUN CANDIDATO
14	- ANOTAR NOMBRE COMPLETO TELEFONO Y PERSONA QUE RECOMIENDA AL CANDIDATO
15	- ANOTAR NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DEL AREA SOLICITANTE

DATO No.	DEBE ANOTARSE
16	- NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR GENERAL QUE AUTORIZA QUE SE CUBRA EL PUESTO
17	- ANOTAR SELLO Y FIRMA DE RECEPCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

4.2 PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL EN ASERCO.

4.2.1 OBJETIVO.

Evaluar, elegir y contratar con las Areas solicitantes el personal que en calidad y capacidad sea el más adecuado para cubrir un determinado puesto, observando tiempo y costo.

4.2.2 POLITICAS.

- El candidato deberá llenar como requisito principal la solicitud de empleo.
- La subdirección de Recursos Humanos deberá informar a todos los candidatos entrevistados los resultados.
- La determinación de los instrumentos técnicos que se utilicen para la selección de personal y de los lineamientos bajo los cuales procederá la evaluación psicológica de candidatos será competencia únicamente de la subdirección de Recursos Humanos.
- Todos los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución deberán someterse a la evaluación psicológica respectiva y en casos específicos a aquellas que se consideren pertinentes.
- Las pruebas que se aplicarán en cada caso, dependerán del puesto para el que se esté seleccionando el candidato.

- Por razones técnicas no se admitirá que la evaluación psicológica se lleve a cabo en más de una sesión y mediante pruebas cortas.
- Los resultados de la evaluación psicológica se deberán entregar a la mayor brevedad posible, de dos a tres días hábiles preferentemente.
- Los resultados de la evaluación psicológica deberán manejarse bajo un marco de estricto respeto, confidencialidad y profesionalismo tanto por parte de los integrantes de la subdirección de Recursos Humanos como por los funcionarios responsables de las áreas solicitantes.

4.2.3 PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

A continuación se presenta el proceso de selección que se lleva a cabo en Servicios (Aserco).

ADMINISTRADORA DE SERVICIOS
CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DE: SELECCION DE PERSONAL

AREA QUE INTERVIENE	No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Area solicitante	6.	-Revisa la documentación y elige a los candidatos que va a entrevistar.

7. -Elabora memorandum en donde le indica el área de Recursos Humanos, el nombre de los candidatos que desea entrevistar y la fecha probable de la entrevista.

Subdirección de Recursos Humanos

8. -Recibe memorandum y programa las citas y llena el formato de entrevista.

9. -Envía el formato de entrevista al área solicitante.

Area Solicitante

10. -Recibe el formato de entrevista, entrevista al candidato, aplica examen técnico y anota los datos que faltan en el formato.

11. -Envía el formato de entrevista debidamente llenado junto con el examen técnico y demás documentación.

Subdirección de Recursos Humanos.

12. -Recibe formato y documentación y verifica si el candidato fué aceptado.
¿Fué aceptado el candidato?

si o no

No: Archiva la documentación del candidato en cartera.

Si: Concerta cita con el candidato para la aplicación de sus exámenes psicométricos.

13. -Aplica la batería de exámenes. Los certifica e interpreta y elabora reporte comunicando el resultado de la evaluación psicométrica al área solicitante.

Area Solicitante 14. -Recibe reporte y elige al candidato comunicando verbalmente al area de recursos humanos su decisión.

Subdirección de Recursos Humanos 15. -Cita al candidato elegido y lo envía a examen médico y al mismo tiempo se programa el estudio socioeconómico. Entrega al candidato la hoja de solicitud de documentos.

16. -Evalúa los resultados del estudio socioeconómico y examen médico. Verifica si el candidato es apto.

¿Es apto el candidato?

si o no

No: Comunica por medio de memorandum los resultados de la evaluación al área solicitante. Archiva documentación.

Si: Comunica verbalmente, tanto al candidato como al área solicitante que es apto para el puesto. Archiva documentación.

Se conecta con el procedimiento de contratación.

Para ser llenado por el departamento de personal

Subjeto recibido por

Forma de reclutamiento

Términos

Observaciones



Subjetos

000726

Llene este solicitud con la ayuda de una

Empresario

Las instituciones que reclutan deben tener que usar este procedimiento para
 primero para que le informe del no empleo lo pronto posible y también para
 evaluar la responsabilidad alguna de su parte

La presente solicitud no aplica a las personas que son de categoría de las
 instituciones / Labor de Banco del Atlántico

Fecha

Fecha

Indicaciones a la que se dirige la solicitud

Nombre		Apellido		Número	
Domicilio		Calle No. y P.		Ciudad	
Uso y fecha de nacimiento		Ciudad	Estado	País	Edad
Estado civil		Siempre	Siempre	Siempre	Siempre
Uso y fecha de abstracción		Ciudad	Estado	País	Edad
Lugar de nacimiento		Calle No. y P.		Calle No. y P.	
País		País	País	País	País

Datos del seguro y familiares

Nombre	Edad	Sexo	Relación	Estado Civil	Residencia
Padre					
Madre					
Cónyuge					
Hijos					
De					
De					
De					
De					
De					
De					
De					
De					
De					
De					



Datos personales				
Nombre	Apellido de la madre	Domicilio	Edad (en años)	Fecha de nacimiento
Francisco				
Señalado				
Profesión				
Comercio				
Otro				

Señale si o los espacios que denote

¿Está en servicio? ¿Está en retiro?

En caso de estar en retiro, ¿cuándo se retiró?

¿Está afiliado al seguro y/o prestaciones correspondientes?

¿Está afiliado al seguro?

De seguro

Sumadora

Calendario

De jubilación

Seguro anterior

Otro

¿Está afiliado a?

Calendario

Seguro

Calendario

Seguro

Otro

¿Está en servicio?

Relacione los datos de personal que la comisión que no sean familiares

Nombre	Dirección	Telefono	De profesión

¿Está afiliado al seguro?

¿Está afiliado al seguro que tiene o tendrá antes de salir del país o en otro seguro?

1. Nombre de la empresa		2. Dirección		3. Fecha de salida		4. Tipo de seguro		5. Monto de la pensión	
1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b	5a	5b

¿Está en servicio?

¿Está en servicio?

¿Está en retiro?

¿Está en retiro?

¿Está en retiro?

¿Está en retiro?

¿Está en retiro?

¿Está en retiro?

Señale si continúa dentro de un seguro que no haya pagado los años señalados



SERVICIOS ATLANTICO, S. A.

SERVICIOS
ATLANTICO

FORMATO DE ENTREVISTA

Forma Control:

México, D.F., a ___ de _____ de 199__

Hora Cita : _____ Hora Entrevista _____

Puesto para el que se solicita al candidato : _____

Entrevistado N° : _____

Nombre del entrevistador : _____

Puesto del entrevistador : _____

Se entregó a Recursos Humanos el perfil del puesto a cubrir :

SI ___ NO ___

c) Actitudes :

Actitud positiva hacia :

El entrevistador SI ___ NO ___

El trabajo SI ___ NO ___

La empresa SI ___ NO ___

Su comportamiento es agresivo SI ___ NO ___

Indique, por favor, si el candidato cubre los siguientes requisitos :

a) Apariencia :

Pulcro y aseado SI ___ NO ___

Vestimenta adecuada SI ___ NO ___

d) Sociabilidad :

Relación fácil y rápida con el entrevistador SI ___ NO ___

b) Comunicación :

Se expresa adecuadamente SI ___ NO ___

Tiene prestancia SI ___ NO ___

Su comunicación verbal y no verbal son acordes SI ___ NO ___

e) Experiencias :

El candidato cuenta con experiencia en el área SI ___ NO ___

Puede suplir la falta de experiencia con capacitación dentro del puesto SI ___ NO ___

Su preparación académica es la adecuada para el puesto SI ___ NO ___

RECOMIENDA QUE SE APLIQUEN LOS EXAMENES DE SELECCION AL ENTREVISTADO, A FIN DE CONTINUAR CON EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

SI ___ NO ___

Favor de respaldar su decisión sobre continuar los trámites, ya sea afirmativa o negativa :

¿ Cuáles fueron los requisitos mínimos requeridos para el puesto que no presentó el candidato? :



DOCUMENTOS PERSONAL DE PLANTA

1. 6 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL
2. 6 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL DE DEPENDIENTES ECONOMICOS
3. COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO
4. COPIA DEL ACTA DE MATRIMONIO
5. COPIA DEL ACTA DE NACIMIENTO DE DEPENDIENTES ECONOMICOS
6. COPIA DEL R.F.C. POR AMBOS LADOS
7. COPIA DE LA CREDENCIAL DE AFILIACION AL I.M.S.S.
8. CONSTANCIA DE PERCEPCIONES Y RETENCION DE IMPUESTOS
9. CONSTANCIA DE DOMICILIO
10. 1 CARTA DE RECOMENDACION DE LOS 2 ULTIMOS EMPLEOS
11. COPIA DEL ULTIMO CERTIFICADO DE ESTUDIOS
12. COPIA DE LA CARTILLA LIBERADA

Favor de presentar estos documentos el día _____

a las _____ en la Subdirección de Recursos Humanos.

El puesto para el que ha sido seleccionado es _____

Agradecemos mucho su colaboración al traer consigo todos los documentos requeridos, su prontitud colaborará para su ingreso más rápido; en caso de que usted ingrese sin haber entregado TODOS sus documentos su pago será por honorarios.

NOTA : Esta hoja se recogerá junto con sus documentos, suplicamos no olvidarla.

A T E N T A M E N T E

SELECCION DE PERSONAL

ADMINISTRADORA DE SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.

4.3 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL EN ASEFCO.

4.3.1 OBJETIVO.

Desarrollar en el nuevo empleado un sentimiento de preferencia e integración a la empresa.

4.3.2 POLITICAS.

- La inducción se deberá realizar con todo el personal de nuevo ingreso sin excepción.
- El empleado deberá presentarse al área de recursos humanos en su primer día de trabajo.
- El área de Recursos Humanos será la responsable de presentar al personal de nuevo ingreso con todo el personal de su nueva área de trabajo y al personal directivo de la empresa.
- El jefe inmediato será el responsable de presentar e integrar a la persona de nuevo ingreso a su área de trabajo y al personal de toda la empresa.
- Cuando se trate de personal que ya trabaje en la empresa, se cubrirán los aspectos complementarios del puesto según el caso.

4.3.3 PROCEDIMIENTO DE INDUCCION AL PERSONAL.

ADMINISTRADORA DE SERVICIOS
CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO DE: INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

AREA QUE INTERVIENE	No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Subdirección de Recursos Humanos	1.	-Entrega a la persona contratada el manual del empleado.
	2.	-Presenta al empleado con el personal directivo y lo lleva con el responsable del área a donde va a laborar.
Responsable del área de trabajo	3.	-Presenta e integra al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo.
Subdirección de Recursos Humanos	4.	-Cita al empleado a lo ocho días hábiles posteriores a la fecha de ingreso a la empresa a una entrevista a fin de conocer su grado de integración a su trabajo y aclarar sus dudas e inquietudes. Fin del proceso.

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE DEL AREA

INICIA

1

ENTREGA A LA PERSONA CONTRATADA EL MANUAL

MANUAL DEL EMPLEADO

2

PRESENTA AL EMPLEADO CON EL PERSONAL

⚡

4

CITA AL EMPLEADO A ENTREVISTA

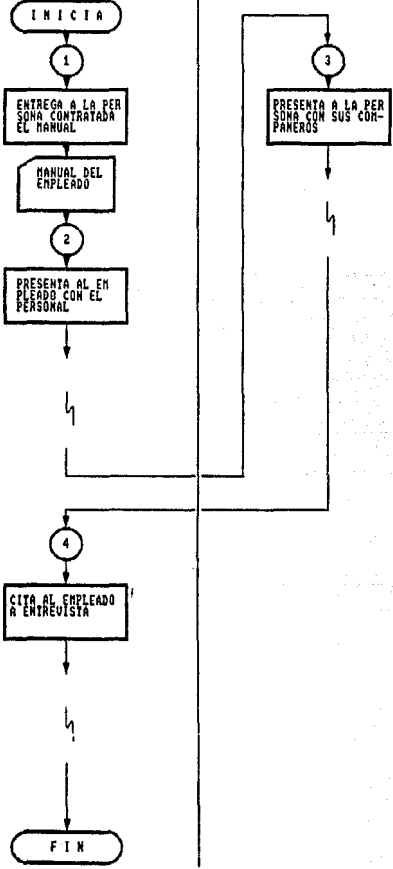
⚡

FIN

3

PRESENTA A LA PERSONA CON SUS COLLEAGUES

⚡



CAPITULO 5
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Al iniciar la presente investigación se pretendía tener mayor acceso tanto a los archivos como a las personas de la institución para aplicar un cuestionario que nos permitiera probar la hipótesis y lograr los objetivos, pero conforme se fue avanzando, se fueron presentando diversas situaciones debido a la venta de la empresa, por ser parte de un banco y ser relativamente nueva. La organización en muchos aspectos administrativos nos pareció deficiente lo cual obstaculizó poder comprobar los puntos antes mencionados, por lo que, los datos a los que se tuvo acceso para analizar cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección fueron los siguientes:

- Expedientes de 125 solicitantes rechazados.

- Expedientes de 45 solicitantes aceptados.

Los cuales contenían datos sobre:

- Escolaridad.

- Fuentes de reclutamiento.

- Experiencia laboral.

Y estaban distribuidos en los siguientes niveles: alto, medio, secretarial y bajo.

Se dispuso además de cifras para hacer un análisis comparativo de los índices de rotación de personal en las cuatro empresas que forman el grupo.

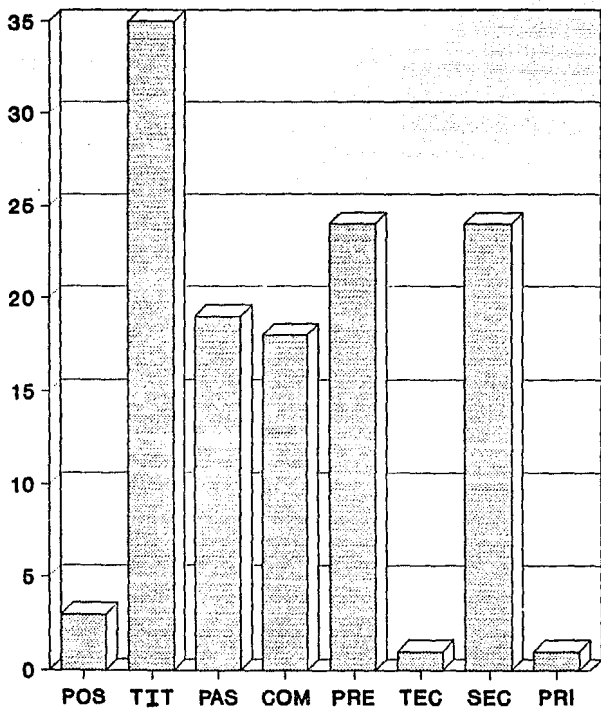
ESCOLARIDAD

CUADRO DE LAS PERSONAS RECHAZADAS

	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
POSTGRADO	1	2	-	-	3	2.4
TITULO	5	29	1	-	35	28.0
PASANTES	2	17	-	-	19	15.2
COMERCIAL	-	2	12	4	18	14.4
PREPARATORIA	-	4	-	20	24	19.2
TECNICA	-	-	-	1	1	0.8
SECUNDARIA	-	-	-	24	24	19.2
PRIMARIA	-	-	-	1	1	0.8
FA	8	54	13	50	125	
FR%	6.4	43.2	10.4	40.0	100	100

FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

RECHAZADOS



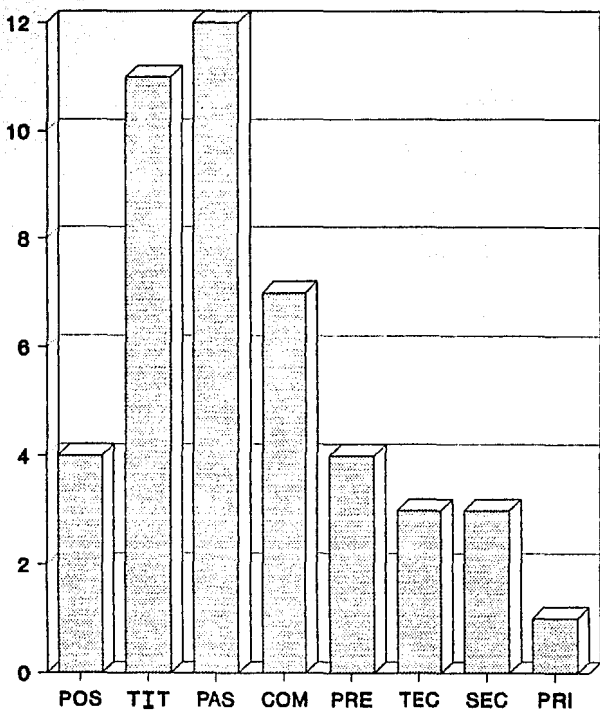
ESCOLARIDAD

CUADRO DE LAS PERSONAS ACEPTADAS

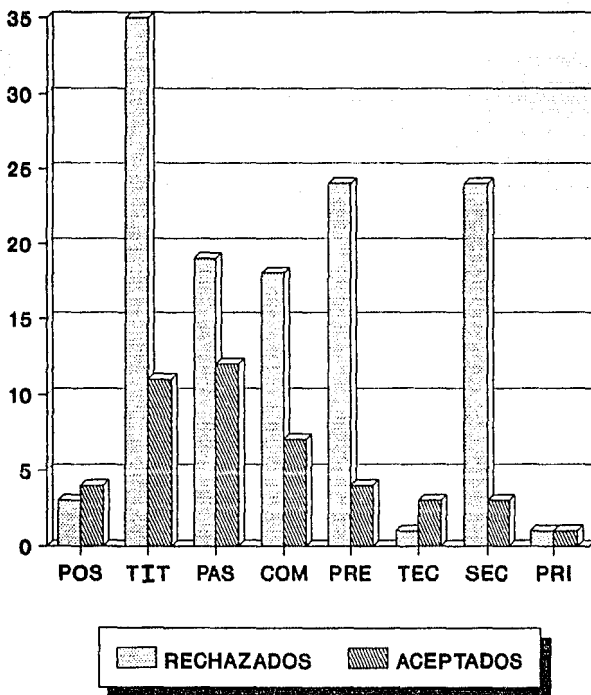
	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
POSTGRADO	4	-	-	-	4	8.9
TITULO	8	3	-	-	11	24.4
PASANTES	5	7	-	-	12	26.6
COMERCIAL	1	1	4	1	7	15.5
PREPARATORIA	-	1	-	3	4	8.9
TECNICA	-	1	1	1	3	6.6
SECUNDARIA	-	-	2	1	3	6.6
PRIMARIA	-	-	-	1	1	2.2
FA	18	13	7	7	45	
FR%	40.0	28.9	15.5	15.5	100	100

FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

ACEPTADOS



**GRAFICA COMPARATIVA DE
RECHAZADOS Y ACEPTADOS
SEGUN NIVEL DE ESCOLARIDAD**



La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativos, científico y técnico, ha llevado a muchas empresas a ocuparse del reclutamiento y selección en forma más vigorosa. Ciertas organizaciones, están encontrando en la actualidad muchas dificultades para atraer a los jóvenes que deseen seguir una carrera en ellas. Dentro de esa organización llegan personas en su mayoría pasantes y en una proporción casi igual son titulados por lo cual nos hace suponer que dentro de esta empresa la gente cuenta con una preparación profesional, así como las personas que fueron rechazadas cuentan con igual preparación, esto nos hace suponer que el reclutamiento y selección de esta empresa se está llevando de manera adecuada ya que al tener suficientes recursos humanos con preparación de donde escoger será menos difícil seleccionar al más apto para el puesto requerido.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

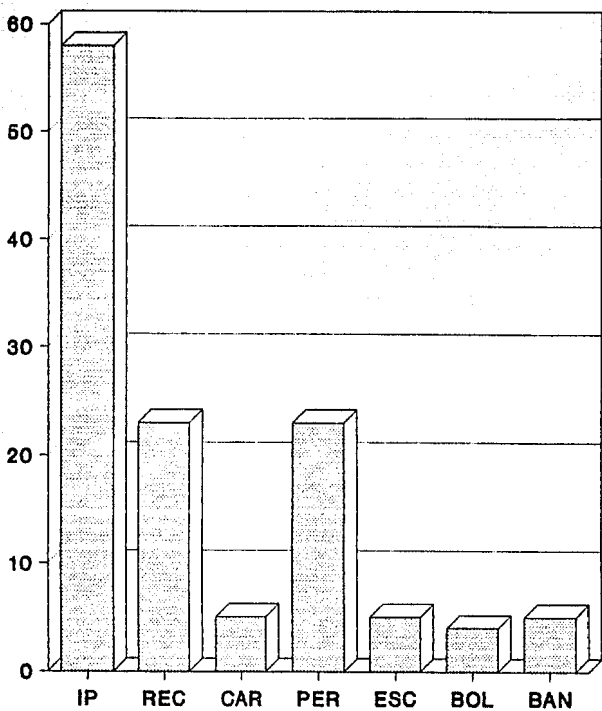
CUADRO DE LAS PERSONAS RECHAZADAS

	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
I.P. *	1	20	7	30	58	46.4
RECOMENDADOS	6	5	3	10	24	19.2
CARTERA INT.	-	5	-	-	5	4.0
PERIODICO	-	10	3	10	23	18.1
ESCUELAS Y UNIV	-	5	-	-	5	4.0
BOLSA DE TRAB.	-	4	-	-	4	3.2
BANCO	1	5	-	-	6	4.8
FA	8	54	13	50	125	
FR%	6.4	43.2	10.4	40.0	100	100

FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

* I.P.= INICIATIVA PROPIA

RECHAZADOS



FUENTES DE RECLUTAMIENTO

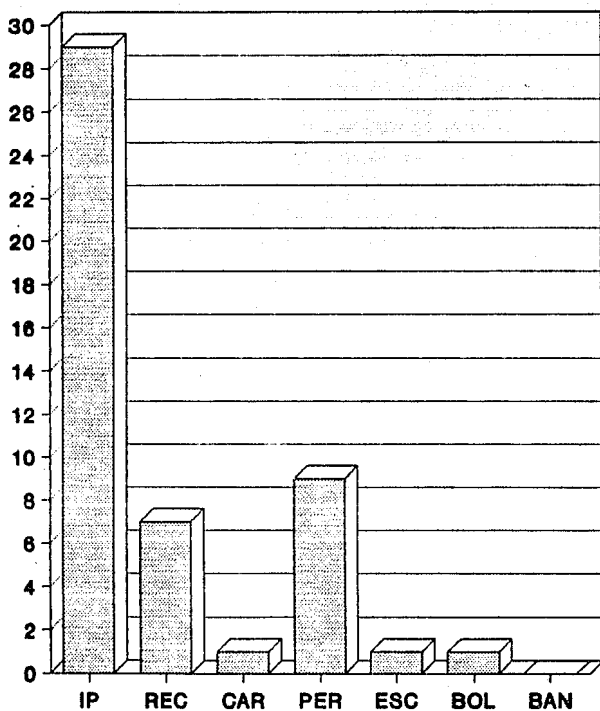
CUADRO DE LAS PERSONAS ACEPTADAS

	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
I.P. *	12	80	5	4	29	64.4
RECOMENDADOS	5	1	-	1	7	15.5
CARTERA INT.	-	1	-	-	1	2.2
PERIODICO	-	2	1	3	9	13.13
ESCUELAS Y UNIV	-	1	-	-	1	2.2
BOLSA DE TRAB.	-	1	-	-	1	2.2
BANCO	-	-	-	-	-	-
FA	17	14	6	8	45	
FR%	37.7	31.1	13.3	17.7	100	100

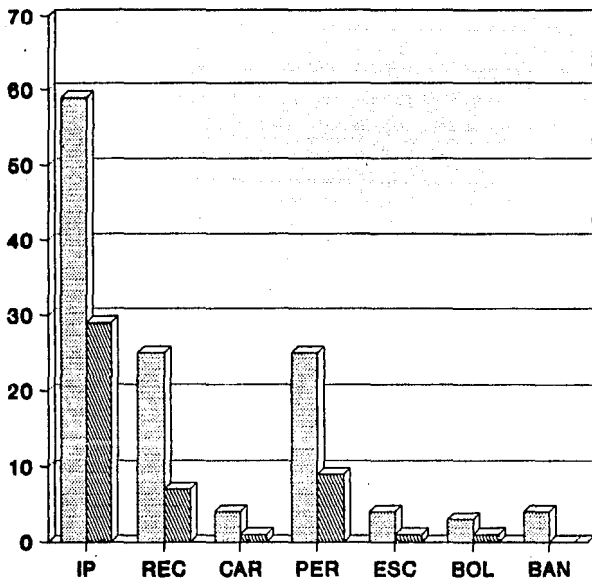
FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

* I.P.= INICIATIVA PROPIA

ACEPTADOS



**GRAFICA COMPARATIVA DE
RECHAZADOS Y ACEPTADOS EN
FUNCION DE LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO**



RECHAZADOS **ACEPTADOS**

El objetivo primordial es tener suficientes empleados con la experiencia exacta en el momento y en el lugar exactos, puesto que el potencial humano es un gran factor de costo. Para la mayor parte de las empresas es importante evitar, tanto un exceso como un defecto de la misma. Debido a que en esta organización existe un porcentaje muy alto de rotación de personal se está llevando a cabo un proceso de reclutamiento y selección continuo por lo que los costos de estos son muy elevados, debido a los frecuentes gastos en todos los tipos de fuentes de reclutamiento, así como papelería y tiempo para seleccionarlos; como vemos dentro de los datos proporcionados, la mayor parte de la gente llegó a esta organización por iniciativa propia, por lo que nos hace suponer que se está seleccionando a gente que no es apta para el puesto, pero debido a la necesidad de cubrir esas plazas se está escogiendo a los menos malos; estando éste adentro recomienda a gente de las mismas aptitudes que él, haciendo esto un círculo vicioso que afecta el nivel de la empresa.

Llama la atención que entre las personas rechazadas un 19% corresponde a recomendados y un 46% a los que se presentaron espontáneamente, mientras que entre los aceptados el 64% corresponde a estos últimos y el 15% a los recomendados.

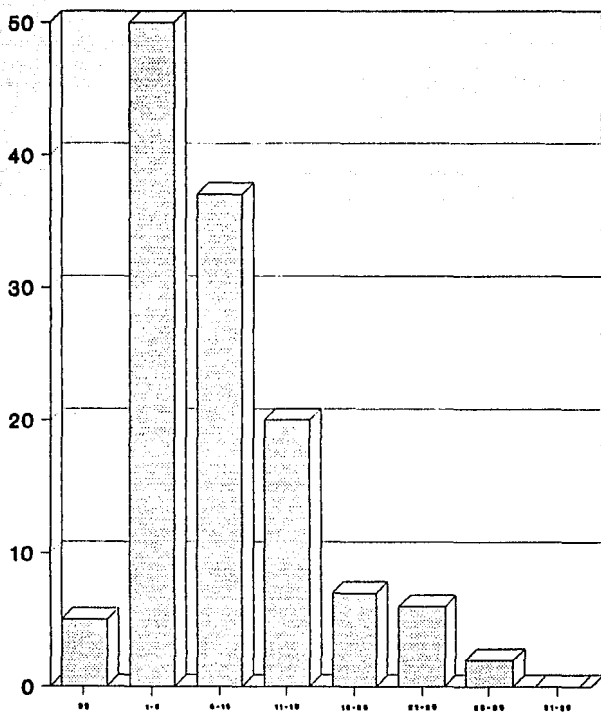
EXPERIENCIA LABORAL

CUADRO DE LAS PERSONAS RECHAZADAS

	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
SIN EXP.	-	-	-	5	5	4.0
1 A 5 AÑOS	1	16	5	28	50	40.0
6 A 10 AÑOS	3	17	5	12	37	29.6
11 A 15 AÑOS	4	14	2	-	20	18.0
16 A 20 AÑOS	-	4	1	2	7	5.6
21 A 25 AÑOS	-	3	-	2	5	4.0
26 A 30 AÑOS	-	-	-	1	1	0.8
31 A 35 AÑOS	-	-	-	-	-	0.0
FA	8	54	13	50	125	
FR%	6.4	43.2	10.4	40.0	100	100

FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

RECHAZADOS

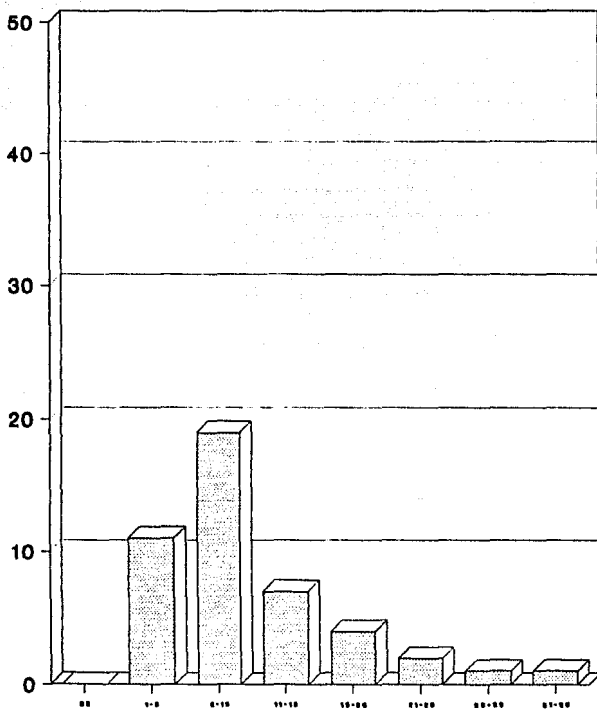


EXPERIENCIA LABORAL
CUADRO DE LAS PERSONAS ACEPTADAS

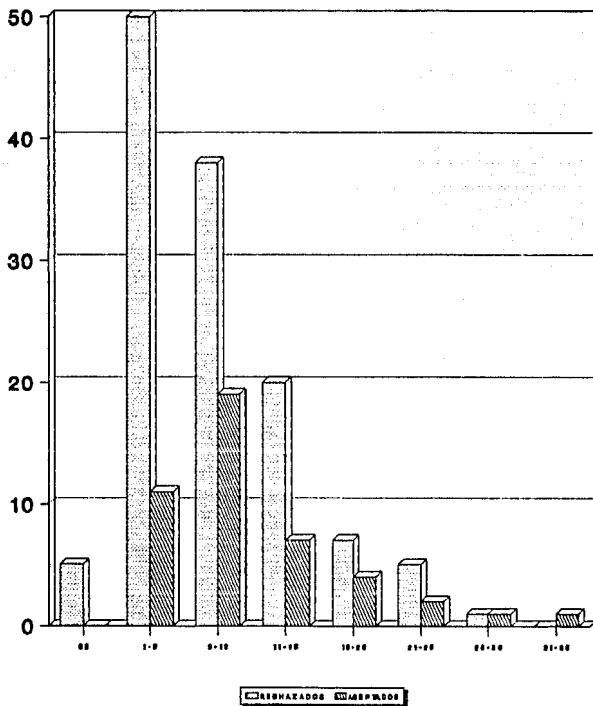
	ALTO	MEDIO	SECRET	BAJO	FA	FR%
SIN EXP.	-	-	-	-	-	0.0
1 A 5 AÑOS	1	3	3	4	11	24.4
6 A 10 AÑOS	6	6	1	4	19	42.2
11 A 15 AÑOS	4	1	1	1	7	15.5
16 A 20 AÑOS	3	-	1	-	4	8.8
21 A 25 AÑOS	2	-	-	-	2	4.4
26 A 30 AÑOS	1	-	-	-	1	2.2
31 A 35 AÑOS	1	-	-	-	1	2.2
FA	18	12	6	9	45	
FR%	40.0	26.6	13.0	20.0	100	100

FA= FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS
FR= FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJE

ACEPTADOS



**GRAFICA COMPARATIVA DE
RECHAZADOS Y ACEPTADOS EN
FUNCION DE LA EXPERIENCIA LABORAL**



Aparentemente el sector experiencia laboral no incide tanto en la decisión para contratar al personal pues en la categoría de rechazados el 47% tienen entre 5 y 15 años de experiencia laboral el cual no favoreció su contratación.

En cambio entre los aceptados el 24% tienen entre 1 y 5 años de experiencia y solamente el 17% tienen más de 16 años de experiencia.

Sin embargo en la gráfica comparativa de rechazados y aceptados en función de la experiencia laboral, observamos que el mayor número de rechazados corresponde a los que tiene entre 1 y 5 años de experiencia.

ROTACION DE PERSONAL

SERVICIOS

	ALTAS		BAJAS	
	FA	FR%	FA	FR%
AGOSTO (90)	2	25.5	0	0.0
SEPTIEMBRE	0	0.0	1	7.1
OCTUBRE	0	0.0	1	7.1
NOVIEMBRE	1	12.5	1	7.1
DICIEMBRE	1	12.5	1	7.1
ENERO	0	0.0	0	0.0
FEBRERO	0	0.0	3	21.4
MARZO	1	12.5	1	7.1
ABRIL	0	0.0	0	0.0
MAYO	2	25.0	2	14.2
JUNIO	0	0.0	1	7.1
JULIO	0	0.0	1	7.1
AGOSTO (91)	1	12.5	2	14.2
TOTAL	8	100	14	100

$$8 \times 100 / 45 = 17.7\%$$

$$14 \times 100 / 45 = 31.1\%$$

$$* IR = D \times 100 / EM = 14 \times 100 / 45 = 31.11\%$$

FA = FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS

FR = FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJES

ARRENDADORA

	ALTAS		BAJAS	
	FA	FR%	FA	FR%
AGOSTO (90)	1	5.5	3	15.0
SEPTIEMBRE	1	5.5	0	0.0
OCTUBRE	2	11.1	0	0.0
NOVIEMBRE	1	5.5	3	15.0
DICIEMBRE	2	11.1	3	15.0
ENERO	1	5.5	1	5.0
FEBRERO	0	0.0	0	0.0
MARZO	3	16.6	2	10.0
ABRIL	1	5.5	3	15.0
MAYO	1	5.5	1	5.0
JUNIO	2	11.1	1	5.0
JULIO	1	5.5	1	5.0
AGOSTO (91)	2	11.1	2	10.0
TOTAL	18	100	20	100

$$18 \times 100 / 45 = 40.0\%$$

$$20 \times 100 / 45 = 44.4\%$$

$$* IR = D \times 100 / EM = 20 \times 100 / 45 = 44.4\%$$

FA = FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS

FR = FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJES

FACTOR

	ALTAS		BAJAS	
	FA	FR%	FA	FR%
AGOSTO (90)	1	4.7	1	10.0
SEPTIEMBRE	3	14.3	3	30.0
OCTUBRE	6	28.5	2	20.0
NOVIEMBRE	0	0.0	1	10.0
DICIEMBRE	5	23.8	1	10.0
ENERO	1	4.7	0	0.0
FEBRERO	1	4.7	1	10.0
MARZO	0	0.0	1	10.0
ABRIL	0	0.0	0	0.0
MAYO	0	0.0	0	0.0
JUNIO	4	19.0	0	0.0
JULIO	0	0.0	0	0.0
AGOSTO (91)	0	0.0	0	0.0
TOTAL	21	100	10	100

$$21 \times 100 / 37 = 56.7\%$$

$$10 \times 100 / 37 = 27.0\%$$

$$* IR = D \times 100 / EM = 10 \times 100 / 37 = 27.02\%$$

FA = FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS

FR = FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJES

CASA DE CREDITO

	ALTAS		BAJAS	
	FA	FR%	FA	FR%
AGOSTO (90)	0	0.0	0	0.0
SEPTIEMBRE	0	0.0	0	0.0
OCTUBRE	0	0.0	0	0.0
NOVIEMBRE	0	0.0	1	50.0
DICIEMBRE	0	0.0	0	0.0
ENERO	0	0.0	1	50.0
FEBRERO	0	0.0	0	0.0
MARZO	0	0.0	0	0.0
ABRIL	3	100	0	0.0
MAYO	0	0.0	0	0.0
JUNIO	0	0.0	0	0.0
JULIO	0	0.0	0	0.0
AGOSTO (91)	0	0.0	0	0.0
TOTAL	3	100	2	100

$$3 \times 100 / 18 = 16.6\%$$

$$2 \times 100 / 18 = 11.1\%$$

$$4 \text{ IR} = D \times 100 / EM = 2 \times 100 / 18 = 11.11\%$$

FA = FRECUENCIA ABSOLUTA EN NUMEROS

FR = FRECUENCIA RELATIVA EN PORCENTAJES

**CUADRO COMPARATIVO DE ALTAS Y BAJAS
DE AGOSTO DE 1990 A AGOSTO DE
1991 DENTRO DE LAS CUATRO EMPRESAS.**

	SER.		ARR.		FAC.		C.C		TOTALES	
	ALT	BAJ	ALT	BAJ	ALT	BAJ	ALT	BAJ	ALT	BAJ
AGOSTO (90)	2	0	1	3	1	1	0	0	4	4
SEPTIEMBRE	0	1	1	0	3	3	0	0	4	4
OCTUBRE	0	1	2	0	6	2	0	0	8	3
NOVIEMBRE	1	1	1	3	0	1	0	1	2	6
DICIEMBRE	1	1	2	3	5	1	0	0	8	5
ENERO	0	0	1	1	1	0	0	1	2	2
FEBRERO	0	3	0	0	1	1	0	0	1	4
MARZO	1	1	3	2	0	1	0	0	4	4
ABRIL	0	0	1	3	0	0	3	0	4	3
MAYO	2	2	1	1	0	0	0	0	3	3
JUNIO	0	1	2	1	4	0	0	0	6	2
JULIO	0	1	1	1	0	0	0	0	1	2
AGOSTO (91)	1	2	2	2	0	0	0	0	3	4
TOTALES	8	14	18	20	21	10	3	2	50	46

LA ROTACION DE PERSONAL implica el flujo de recursos humanos entre una organización y su ambiente, donde se provee de los necesarios para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. La rotación de personal se produce principalmente por las renunciaciones o despidos.

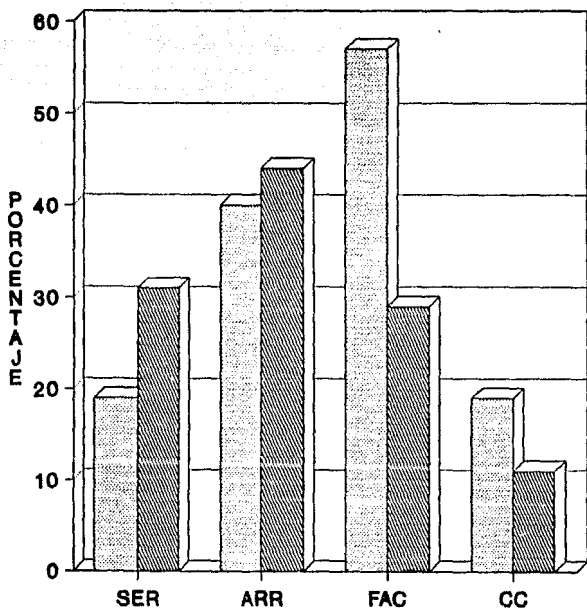
La rotación de personal puede estar orientada específicamente por la organización para elevar las entradas sobre las salidas, en el caso de ampliación y crecimiento o en el sentido de producir mayores salidas que entradas, en el caso de disminución en los volúmenes de producción o desaparición de algunos procesos o áreas.

$$\text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = \frac{D \times 100}{EM}$$

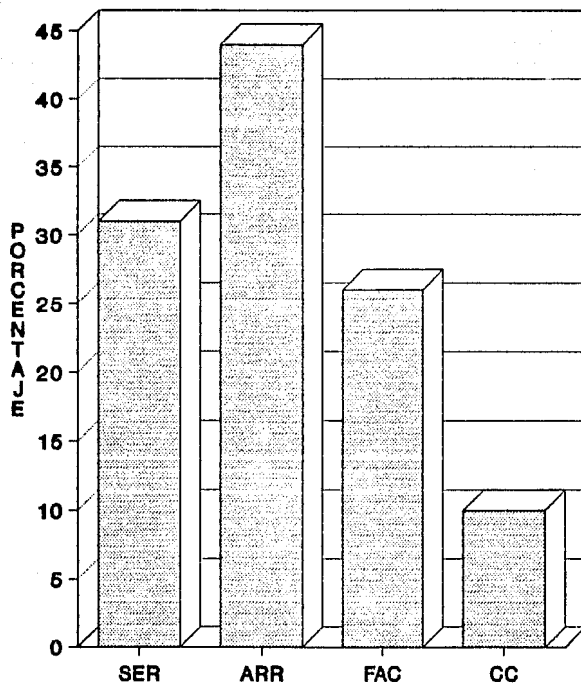
donde: D = Número de personas desvinculadas tanto por iniciativa propia, como por despidos, en el área considerada y dentro del periodo considerado.

EM = Efectivo medio del área considerada, centro del periodo considerado. Este puede ser obtenido al sumar el total de personal al inicio del periodo, con el total de personal al final del periodo, dividido por dos.

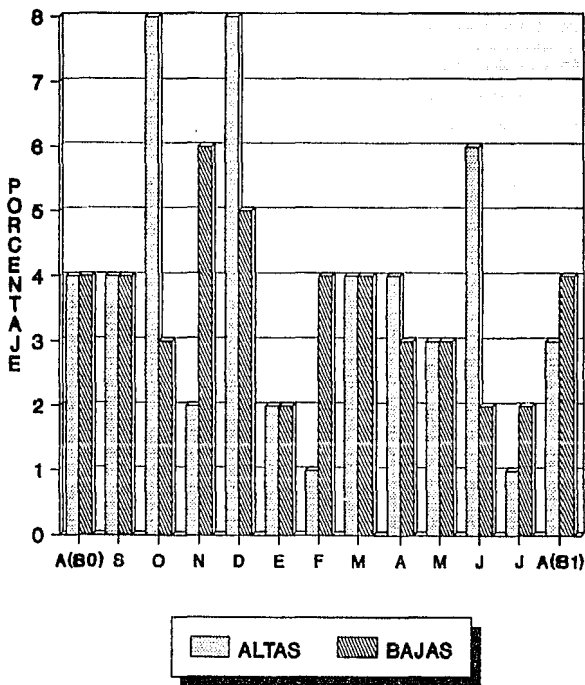
Un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica; ya que demostraría un total estancamiento de la organización. El índice de rotación ideal sería aquél que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad.



INDICE DE ROTACION



GRAFICA COMPARATIVA DE ALTAS Y BAJAS



Dentro de todas las organizaciones están ocurriendo continuamente cambios de personal. Se contrata gente, otros abandonan el trabajo, otros más cambian de un puesto a otro. También hay crecimiento que aumenta la necesidad de elementos humanos, pero dentro de esta organización vemos que por medio de datos reales se muestra un alto índice de rotación en cada departamento, por ejemplo, tenemos que la empresa de Servicios (ASERCO) muestra un 31.11% de rotación de personal; teniendo un total de 45 puestos, presenta un total de 8 altas y 14 bajas lo cual representa un 17.7% y 31.1% respectivamente a lo largo del año estudiado. Por otro lado tenemos la empresa Arrendadora la cual tiene un índice de rotación de 44.4%, así como ocho altas que son el 40.0% y 20 bajas que son el 44.4% del total de 45 puestos. La empresa Factor tuvo 21 altas y 10 bajas las cuales representan un 56.7 y 27.0% respectivamente teniendo un índice de rotación del 27.02% a lo largo de este mismo año en base a 37 puestos. Por último tenemos Casa de Cambio que con 18 puestos tuvo un índice de rotación del 11.11% así como 3 altas que es el 16.6% y 2 bajas que representan el 11.1%.

Viendo todos estos datos se deduce que la gente no está a gusto o simplemente, por ser de nueva creación, no ofrece oportunidades de desarrollo como en otras empresas que a través de los años se han establecido y que tienen una organización estable.

Al preguntarnos esto decidimos entablar una plática con la gerente de reclutamiento la cual nos planteó que la gente efectivamente no se siente a gusto desde el primer día de trabajo, ya que ese personal no se siente parte de la organización, porque no se cuenta con un programa de inducción.

La rotación de personal es un factor que incide directamente sobre el reclutamiento y la selección pues intensifica estas dos actividades, pero a la vez es un síntoma de que el proceso de integración de nuevo personal no se está realizando en la forma adecuada.

5.2 ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para cubrir 45 plazas vacantes, la empresa contó con 170 candidatos que se interesaron por cubrirlos lo cual le dio oportunidad de escoger a los mejores candidatos siendo un 26% los que quedaron seleccionados.

Esto nos da una idea de la situación actual del mercado de trabajo en que la oferta es mayor que la demanda y eso permite a la empresa tener un número abundante de candidatos para escoger sin necesidad de incurrir en muchos gastos, pues si observamos más del 50% de los candidatos se presentaron espontáneamente y el 18% fueron recomendados, mientras que un 18% acudieron por avisos en el periódico.

En lo referente a las fuentes de reclutamiento observamos que no le dan la debida importancia a fuentes con las que podrian atraer a personal con un alto nivel académico con lo cual la empresa podria tener un mayor realce en sus Recursos Humanos, ya que la mayoría de la gente que llega es por sus propios medios atraidos simplemente por el nombre del banco. Se podria dar más importancia a fuentes más adecuadas como escuelas y universidades, carteras de intercambio, donde se adquiere personal con un alto nivel profesional.

Por otra parte observamos que en relación a escolaridad fueron rechazados candidatos con altos niveles de escolaridad que representan el 34% del total de candidatos, los rechazados que tienen nivel de pasantes, título universitario y posgrado. Entre los 45 aceptados el 40% tienen una escolaridad menor; sin embargo hay que señalar que esto puede obedecer a los perfiles requeridos para los puestos vacantes, ya que aunque haya solicitantes de mayor nivel no conviene contratar personal que esté muy por encima del nivel requerido, pues esto puede acarrear múltiples conflictos una vez que están adentro.

Llama mucho la atención observar las altas cifras de rotación que presenta las cuatro empresas, sobre todo en un periodo de desempleo en que las personas cuidan mucho su puesto por temor a no conseguir otro; Podemos constatar lo siguiente:

- La empresa que tiene mayor problema es arrendadora pues de un personal de 45, el 44.4% cambia en un año.
- La empresa objeto de nuestra investigación ocupa el segundo lugar pues presenta una rotación anual del 31.11% lo cual significa que se reserva una tercera parte del personal con todas las consecuencias que implica de periodo de adaptación, bajo rendimiento, costos directos e indirectos.
- La empresa factor tiene cifras muy cercanas a la anterior y la casa de cambio es la que presenta cifras más bajas, 11.11% lo cual es bastante cercano a una rotación normal que permite la renovación y la entrada de sangre nueva a la organización.
- En relación al objetivo general propuesto de analizar el nivel de efectividad del actual proceso de reclutamiento y selección se pudo realizar solo en parte debido a la situación de proceso de venta en que se encontraba la empresa lo cual impidió que nos dieran mayores facilidades para realizar la investigación.

El hecho de que la misma empresa ya tenga vías de aprobación, nuevos rendimientos de reclutamiento, selección e inducción nos muestran que están conscientes de que no están funcionando adecuadamente en ese sentido las cifras de rotación son bastantes elocuentes.

La hipótesis en la que se pretendía probar que un buen proceso de reclutamiento y selección permite obtener personal calificado y con estabilidad dentro de la institución fue demostrada en parte, al constatar con las cifras de rotación que no se están manejando adecuadamente estos procedimientos, principalmente el de inducción, según fue reconocido por la gerente de reclutamiento al ser entrevistada.

5.3 CONCLUSIONES

5.3 CONCLUSIONES.

- 1.- La empresa no cuenta con una estructura bien definida en el departamento de Recursos Humanos por lo cual se pierden muchos aspectos importantes como mostramos en los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- 2.- Al no contar con el proceso de inducción, el personal no se siente parte de la organización por lo que en consecuencia se muestran altos índices de rotación dentro de la misma, afectando la estabilidad del personal al no poder hacer carrera dentro de la empresa.
- 3.- Sobre las fuentes de Reclutamiento podemos decir que la empresa no le da la importancia debida a algunas de estas, las que podrían representar mejor calidad en sus Recursos Humanos, motivando esto, por la falta de organización.
- 4.- La empresa cuenta con un organigrama mal estructurado para nuestra forma de ver ya que el departamento de Recursos Humanos depende directamente de la Dirección de Contraloría, por lo que tal vez se le den mayor importancia a aspectos financieros que a los humanos.

5.- Los procesos de Reclutamiento y Selección que realizan tienen deficiencias desde el punto de vista teórico ya que omiten a nuestra manera de ver ciertos aspectos, los cuales tratamos de resaltar en comparación con los que nosotros proponemos; en cuanto al proceso de Inducción que se encuentra sometido a aprobación, creemos que también tiene ciertas diferencias teóricas, por lo cual consideramos que no reúnen los requisitos necesarios para tener unos procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción adecuados y con la calidad que el momento exige.

6.- La empresa se podría ver beneficiada si implementara cambios en sus procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción; ya que podría contar con Recursos Humanos con mayor grado de capacitación, y también asegurarse al elemento que realice carrera dentro de la empresa, lo cual daría como resultado un beneficio tanto para la empresa como para su elemento humano.

5.4 PROPUESTA

A continuación presentamos nuestra propuesta de los Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

PROCEDIMIENTO DE: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

AREA QUE INTERVIENE	No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Area solicitante Subdirección de Recursos Humanos	1	-Surge vacante (Renuncia, Jubilación, Despido, Promoción, etc.)
	2	-Se llena requisición
	3	-Se turna al área de Recursos Humanos
	4	-Recepción de la requisición.
	5	-Cita con el jefe inmediato para buscar perfil del puesto
	6	-Verificar si existen candidatos internos si o no
	7	-Se acude a las fuentes de Reclutamiento externas (Periódico, Recomendaciones, Cartera de intercambio, Universidades y Escuelas, bolsa de trabajo)

8

-Se manda la documentación
recabada al área solicitante
para posible cita con el
jefe inmediato.

PROCEDIMIENTO DE: SELECCION DE PERSONAL

AREA QUE INTERVIENE	No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Area Solicitante	9	-Revisa la documentación y elige a los candidatos que va a entrevistar
	10	-Elabora memorandum donde le indica al área de Recursos Humanos el nombre de los candidatos que desea entrevistar y la fecha probable de la entrevista
Subdirección de Recursos Humanos	11	-Recibe memorandum y programa las citas y llena el "Formato de Entrevista".
	12	-Envia el "Formato de Entrevista" al área solicitante
Area solicitante	13	-Recibe el "Formato de Entrevista" entrevista al candidato, aplica examen técnico y anota los datos que faltan en el formato
	14	-Envia el "Formato de Entrevista" debidamente

		llenado junto con el examen técnico y demás documentación
Subdirección de Recursos Humanos	15	-Recibe el formato y documentación y verifica si el candidato fue aceptado Fue aceptado el candidato si o no -No: Archiva la documentación del candidato en cartera -Si: Concerta cita con el candidato para la aplicación de sus exámenes psicométricos
	16	-Aplica la batería de exámenes. Los califica e interpreta y elabora "REPORTE" comunicando el resultado de la evaluación psicométrica al área solicitante
Area solicitante	17	-Recibe "REPORTE" y elige al candidato comunicando verbalmente al área de Recursos Humanos su decisión

Subdirección de
Recursos Humanos

18

-Cita al candidato elegido y lo envía a exámen médico y al mismo tiempo se programa el estudio socio-económico. Entrega al candidato la hoja de "Solicitud de Documentos"

19

-Evalua los resultados del estudio socio-económico y exámen médico.

Verifica si el candidato es apto

Es apto el candidato

si o no

No: Comunica por medio de memorandum los resultados de evaluación al área solicitante. Archiva la documentación

Si: Comunica verbalmente, tanto al candidato como al área solicitante que es apto para el puesto. Archiva documentación

Se conecta con el proceso de contratación

PROCEDIMIENTO DE: INDUCCION AL PERSONAL

AREA QUE INTERVIENE	No.	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
Subdirección de Recursos Humanos	20	<ul style="list-style-type: none"> -Dar una plática introductoria al empleado -Exhibición de películas, acetatos y diapositivas -Entrega a la persona contratada el "Manual del Empleado" -Visita a las instalaciones de la empresa -Presenta al empleado con el personal directivo y lo lleva con el responsable del área a donde va a laborar (General)
Responsable del área de trabajo	21	<ul style="list-style-type: none"> -Presenta e integra al nuevo empleado con sus compañeros de trabajo (Específico)
Subdirección de Recursos Humanos	22	<ul style="list-style-type: none"> -Cita al empleado a los ocho días hábiles posteriores a la fecha de ingreso a la empresa a una entrevista a fin de integración a su

**trabajo y aclarar sus dudas
e inquietudes.**

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" México, 1981, Ed. Trillas.
- ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" México, 1984 Ed. Trillas.
- ARIAS Galicia Fernando, "Evaluación de la efectividad de México, 1983-84, Ed. Trillas.
- ARIAS Galicia Fernando, "Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento" México, 1974, Ed. Trillas.
- ARTHUR Diane, "Selección efectiva de Personal" Colombia, 1986, Ed. Norma.
- CHIAVENATO Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" México, 1987, Ed. Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración" México, 1986, Ed. Mc Graw Hill.
- FEAR Richard A., "La entrevista de Evaluación" Buenos Aires, 1979. Ed. Paidós.
- FLIPPO Edwin B., "Principios de Administración de Personal" México, 1978, Ed. Mc Graw Hill.
- GRADOS Espinosa Jaime A., "Inducción, Reclutamiento y Selección" México, 1988, Ed. Manual Moderno.
- GUVENC G. Alpander, "Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos" Colombia, 1985, Ed. Norma.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, "Administración de Personal, desarrollo de los Recursos Humanos" Cincinnati, 1985, Ed. South Western.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, "Administración de Personal, organización, contratación y remuneración del trabajo" Cincinnati, 1983, Ed. South Western
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio y Varela Ricardo A., "Casos y prácticas de Administración de Recursos Humanos" México, 1986, Ed. Trillas.

- KERLINGER Fred N., "Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento" México, 1981, Ed. Interamericana.
- REYES Ponce Agustín, "Administración de Empresas" México, 1986, Ed. Limusa.
- REYES Ponce Agustín, "Administración de Personal II parte" México, 1984, Ed. Limusa.
- REYES Ponce Agustín, "Administración de Recursos Humanos" México, 1983, Ed. Trillas.
- ROJAS Soriano Raúl, "Guía para realizar investigaciones Sociales" México, 1981, U.N.A.M.
- Varios Autores, "Lecturas y Lecciones sobre la Metodología de las Ciencias Sociales" México, 1978, Cise U.N.A.M.
- ZORRILLA Arenas Santiago, "Introducción a la Metodología de la investigación casos aplicables a la Administración" México, 1984, Ed. Océano.