



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

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL  
COMO HERRAMIENTA DE  
MEJORA PARA EL GRUPO  
EMPRESARIAL CEMENTOS Y  
CORRUGADOS.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Juan Gerardo García Hernández**

**ASESOR:**

**Lic. Ildfonso Huante Sandoval**



**Uruapan, Michoacán. 10 de enero de 2012**



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 Dios:**

**Por haberme permitido lograr esta meta en la vida.**

**A mis Padres Jaime y Carmen:**

**Gracias, porque con mucho esfuerzo, han logrado hacer de mí, un profesionalista y me han dado las herramientas para ser un hombre de provecho.**

**A mi esposa Violeta:**

**Gracias por ser el amor de mi vida, por tu apoyo, comprensión y paciencia para lograr a cabo esta tarea .**

**A mis hijos Gerardo y Daniela:**

**Gracias por ser el motor de mi vida, lo que me mueve a seguir adelante.**

**A mis familiares:**

**Gracias por su cariño y apoyo.**

**A mis amigos:**

**Por su amistad sincera y apoyo en esta tarea pendiente.**

**A mi gran amigo el M.I. Leonel Moreno A.**

**Gracias amigo por tu apoyo incondicional e impulso**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
<b>LA ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	13
1.1.1 Administración.....	13
1.1.2 Empresa.....	14
1.1.3 Trabajo.....	16
1.1.4 Administración de personal.....	17
1.1.5 Selección.....	20
<b>1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b> .....	20
1.2.1 El Área de Recursos Humanos.....	20
1.2.1.1 La Administración de Personal.....	20
1.2.1.2 Antecedentes de la Administración de Personal.....	21
1.2.1.3 Antecedentes Legales de la Administración de Personal en Nuestro País.....	22
1.2.1.4 Fundamentación de la Administración de Personal.....	23
1.2.2 Perfil del Licenciado en Administración.....	23
1.2.3 Funciones del administrador de personal.....	25
1.2.3.1 Reclutamiento.....	25
1.2.3.2 Selección.....	26
1.2.3.3 Contratación.....	26

1.2.3.4	Inducción.....	26
1.2.3.5	Capacitación.....	27
1.2.3.6	Administración de Sueldos y Salarios .....	27
1.2.3.7	Higiene y Seguridad Industrial.....	28
1.2.3.8	Servicios y Prestaciones.....	28
1.2.3.9	Relaciones Laborales.....	28
1.2.3.10	Comunicación.....	28
1.2.3.11	Desarrollo Organizacional.....	29
1.2.4	Objetivo de la Administración de Personal.....	29
1.2.5	Importancia de la Administración de Personal.....	30
1.2.5.1	Denominación del Departamento.....	30
1.2.5.2	Autoridad del Departamento.....	31
<b>1.3</b>	<b>PROCESO DE SELECCIÓN.....</b>	<b>31</b>
1.3.1	Historia del Proceso de selección.....	31
1.3.2	Descripción del Proceso de Selección.....	33
1.3.3	Herramientas de las cuales se Auxilia.....	37
1.3.3.1	Solicitud de Empleo.....	38
1.3.3.2	Entrevista Inicial.....	40
1.3.3.3	Entrevista Profunda.....	41
1.3.3.4	Informe de la Entrevista.....	44
1.3.3.5	Exámenes Psicológicos.....	44
1.3.3.6	Exámenes Psicométricos.....	44
1.3.3.7	Investigación Socioeconómica.....	45

1.3.3.8	Entrevista con el Jefe inmediato.....	46
1.3.3.9	Examen Médico.....	46
1.3.3.10	Entrevista Final o de Empleo.....	47
1.3.4	Importancia del Proceso de Selección.....	48
 <b>CAPITULO II.....</b>		<b>50</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL GRUPO CEMENTOS Y CORRUGADOS .....</b>		<b>50</b>
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA QUE SE ESTUDIA.....</b>		<b>50</b>
2.1.1	Historia de la empresa.....	50
2.1.2	Componentes del Grupo Cementos y Corrugados.....	51
2.1.2.1	Cementos y Corrugados S.A. de C.V.( Matriz) .....	51
2.1.2.2	Cementos y Corrugados S.A. de C.V. sucursal Guacamayas .....	52
2.1.2.3	Materiales Jeyrnar S.A. de C.V. ....	53
2.1.2.4	Materiales Su Casa.....	54
2.1.2.5	Materiales Sola S.A. de C.V.....	55
2.1.2.6	Materiales Sola S.A. de CV. sucursal Libramiento .....	56
2.1.2.7	Materiales del Pueblo S.A. de C.V.....	57
2.1.2.8	Materiales Zihuatanejo S.A. de C.V.....	58
2.1.2.9	Materiales del Lago.....	58
 <b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>60</b>
<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>60</b>
<b>3.1 RECOPIACIÓN DE DATOS.....</b>		<b>60</b>

3.1.1	Tipo de Investigación.....	60
3.1.2	Universo y Muestra.....	61
3.1.3	Técnicas de Investigación.....	62
3.1.3.1	Entrevista.....	62
3.1.3.2	Cuestionario.....	63
<b>3.2</b>	<b>INTERPRETACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>65</b>
3.2.1	Resultados de la Observación.....	65
3.2.1.1	Proceso de Selección en Matrices y Sucursales.....	65
3.2.1.2	Proceso de Selección en Matrices.....	66
3.2.1.2.1	Proceso de Selección para obreros de Matrices y Sucursales.....	67
3.2.1.2.2	Proceso de Selección llevado a cabo por el Encargado del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	67
3.2.1.2.3	Proceso de Selección llevado a cabo por el Gerente de Personal...	69
3.2.2	Resultados de las Entrevistas.....	69
3.2.2.1	Resultados de las Entrevistas No Estructuradas.....	69
3.2.2.2	Resultados de las Entrevistas Estructuradas.....	70
3.2.3	Resultados de los Cuestionarios.....	72
3.2.3.1	Resultados del Cuestionario aplicado a las personas encargadas del Proceso de Selección.....	72
3.2.3.2	Resultados del Cuestionario aplicado Gerentes de matrices y sucursales solicitantes del Proceso de Selección.....	77
3.2.3.3	Análisis de la Información.....	77

3.2.3.4 Gráficas de los Resultados de los cuestionarios aplicados a los Trabajadores.....	81
<b>3.3 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
3.3.1 RECOMENDACIONES GENERALES.....	92
3.3.1.1 Políticas de Selección.....	92
3.3.1.2 Normas de Selección.....	96
3.3.2 Recomendaciones para los encargados de efectuar el proceso de selección....	97
3.3.2.1 Recomendaciones a los gerentes de sucursales.....	97
3.3.2.2 Recomendaciones al Administrador de Personal.....	97
3.3.2.3 Recomendaciones al Encargado del Área de Reclutamiento y Selección....	97
3.3.2.4 Recomendaciones al Gerente.....	98
3.3.3 Recomendaciones a los gerentes de matriz.....	99
3.3.4 Recomendaciones a terceras personas.....	99
3.3.5 Últimas recomendaciones.....	100
3.3.5.1 Formato de Análisis de Puestos.....	101
3.3.5.2 Formato de Perfil del Puesto.....	103
3.3.5.3 Formato de Descripción del Puesto.....	104
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>



## INTRODUCCIÓN

Se sabe que el hombre es un ser social por naturaleza, el cual tiende a organizarse, y esta organización no tendría sentido si no fuese a buscar un fin objetivo. La base fundamental de la organización humana es la administración, a través de ella integra sus recursos y los encamina al logro de sus metas.

Toda organización o empresa debe de cumplir con una función económica y social. El trabajo es la actividad esencial del hombre, por medio de él, cuenta con la posibilidad de desarrollar sus potenciales.

La unión de estos factores: empresa y trabajo, se hacen posibles con la mano del intelecto del hombre; pero en esta unión nacen relaciones propias de su naturaleza. Para ello se ha creado la Administración, con sus diferentes especialidades como la administración de personal, la cual es un área destinada a contribuir a un equilibrio justo entre trabajador y patrón, para lograr un óptimo desarrollo organizacional tanto del recurso humano, como el de la entidad económica.

La selección es un proceso inherente al hombre, él selecciona desde lo elemental para su supervivencia, hasta las labores más complejas que quiere y puede desempeñar. Es un proceso universal que no solo es llevado a cabo en la vida personal de los seres humanos, sino que en las organizaciones es un paso imprescindible, por medio de la selección, de las empresas se abastecen del recurso más valioso: el recurso humano.

El recurso humano es el que le dará vida y movimiento a las demás partes integrantes de una entidad. La razón de ser del presente estudio, radica precisamente en investigar la manera en que se lleva a cabo el proceso de selección dentro de una empresa comercial, el planteamiento

consistió en verificar los pasos seguidos, las herramientas y apoyos utilizados, el servicio ofrecido a las áreas solicitantes y el punto de vista de los trabajadores a cerca del trato recibido durante el proceso.

Es conocido que los recursos con los que se pueden lograr las metas de una entidad u organización son de tres tipos:

- A) Financieros
- B) Técnicos
- C) Humanos

El recurso humano por su valor, por su dignidad y por su capacidad es el más importante de los tres factores, es él quién les da vida y los crea para hacerlos trascender de muchas maneras.

Dentro de todas las actividades que el hombre puede realizar, este trabajo de investigación se inclina especialmente por una que se considera la clave en toda la organización: el manejo de las relaciones humanas en el trabajo, tarea no fácil por la complejidad de las personas, pero que es muy agradable convivir con las personas y tener como función el hacerlas sentir bien dentro de su vida laboral y encaminarlas hacia objetivos organizacionales y metas planeadas.

A través de ellos y por naturaleza el hombre trata de escoger los mejores recursos para lograr con ellos mejores resultados.

En nuestra época, una época totalmente industrial, el hombre también selecciona sus recursos, tanto técnicos, como materiales y principalmente humanos.

La selección es entonces un paso muy importante dentro de la vida del hombre, dentro de su vida laboral y en toda organización es vital este proceso; de una buena selección depende en gran parte del éxito de la misma.

Este proceso como muchos otros, son responsabilidad del Licenciado en Administración, él con sus conocimientos y su criterio profesional puede llevar a cabo con la efectividad necesaria para llegar a las metas de su contexto laboral.

En este caso en particular la cuestión a analizar es:

¿Qué importancia tiene el proceso de selección en una empresa comercial?

¿Qué sucede si en dicha empresa no se le da la importancia debida al proceso?

¿De qué manera se desarrolla el proceso de selección?

¿Satisface el área de reclutamiento y selección las necesidades de los jefes de los departamentos solicitantes del proceso?

¿Qué tipo de trato reciben los candidatos que son integrados al proceso de selección?

¿En que se apoyan para llevarlo a cabo?

¿Existe formación formal y lineamientos definidos para llevar a cabo el proceso de selección?

¿Existen los elementos suficientes para el proceso de selección sea realmente exitoso?

¿Qué utilidad aportará a la empresa el hacer recomendaciones en cuanto al desarrollo del proceso de selección?

Esta investigación persiguió las siguientes metas específicas:

- A) Analizar el Proceso del Selección que actualmente se lleva a cabo en todas las empresas que forman parte del Grupo de Cementos y Corrugados.
- B) Ofrecer recomendaciones para mejorar el Proceso de Selección.

Y para una mejor realización de esta meta, los objetivos se apoyan en estos sub-objetivos:

- A) Identificar el desarrollo del Proceso de Selección en cada una de las matrices y sucursales del Grupo.
- B) Identificar el punto de vista de quienes reciben el apoyo del Área de Reclutamiento y Selección.
- C) Identificar las herramientas de las cuales se valen y los factores en que se apoyan en todas y cada una de las empresas del grupo, para dar marcha a la Selección.
- D) Codificar la información obtenida en la investigación, para así emitir juicios que sustenten propuestas de mejoría en el Proceso.

El Licenciado en Administración tiene a su cargo diferentes responsabilidades, todas con el objetivo de hacer cumplir las metas de su organización.

El proceso de Selección es el primer paso que da la organización hacia el logro de sus objetivos, a través de él, la empresa se nutre del personal idóneo para dar marcha a sus tareas y funciones.

Este proceso como todas las actividades de la organización, debe ser adecuado a las características y necesidades de cada empresa.

Si se selecciona equivocadamente a personas que no tendrán un buen desempeño laboral, ya sea porque no son aptos a la organización o porque el puesto les queda grande, la empresa sufrirá serios problemas de rotación de personal, aumento de gastos, aumento del tiempo para administrar, mayores gastos innecesarios, bajos niveles del desempeño, insatisfacción laboral, desmotivación y muchos otros problemas más.

Esta investigación es importante pues pretende dar una propuesta al grupo objeto de estudio, para que haga de su Proceso de Selección el inicio del éxito organizacional.

La importancia de esta investigación radica en que en la historia del Grupo no se había realizado un estudio que pudiera analizar y valorar el proceso de selección visto desde tres puntos de vista importantes.

El primero, es el de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso, como parte de sus tareas y responsabilidades.

El segundo corresponde al de los jefes de departamentos solicitantes, que en determinados momentos de sus actividades diarias, solicitan el apoyo de una selección de personal.

El tercer punto de vista se refiere a los trabajadores que para su ingreso a la empresa, han tenido que ser sujetos a un proceso de Selección.

En un principio se mencionó que el primer paso hacia el éxito de una empresa radica en una buena selección de su personal. Con esta investigación se investigará, si una organización cuenta con el recurso humano correcto a su giro y necesidades, los demás recursos estarán en las manos exactas que los manejarán y guiarán a las metas señaladas.

# **CAPITULO I**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

En este capítulo se presentan las definiciones administrativas necesarias para hacer un marco conceptual de este trabajo de investigación.

### **1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1.1 Administración**

“Etimología de la palabra administración proviene del latín “ad”:hacia, en sentido de movimiento, y ministratio “, del verbo “ministrare”, que quiere decir: servir. Administración es ejecución, aplicación de alguna cosa para un fin”. (ENCICLOPEDIA, 1968:255)

Se sabe que el hombre es un ser social por naturaleza, el cual tiende a organizarse, y esta organización no tendría sentido si no fuese a buscar un fin, un objetivo.

La base fundamental de la organización humana es la Administración, que como se menciono anteriormente, es la aplicación de alguna cosa para lograr un fin. Para el hombre la administración es vital, ya que a través de ella logra, sus objetivos y metas, utilizando toda su capacidad humana, creando organizaciones sociales, haciendo de la administración humana un proceso dinámico y complejo, ya que implica actividades estructurales integradas.

Kast y Rosenzweig afirman que:

Las organizaciones que el hombre crea, consisten en:

- 1) Individuos con un propósito, orientados a una meta
- 2) Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos
- 3) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimiento y técnicas

- 4) Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas. (Kast y Rosenzweig, 1988:8)

Los administradores integran los recursos humanos, materiales y técnicos, en un sistema total para lograr los objetivos de dicho sistema.

El estudio de la administración en nuestra sociedad surge a partir de la revolución industrial debido a los complejos que se van haciendo las organizaciones después del fenómeno industrial.

### **1.1.2 Empresa**

La palabra empresa proviene de “emprender”: acción ardua y difícil que valerosamente se comienza. Intento o designio de hacer una cosa. Asociación de varios individuos para la realización de obras materiales, negocios o proyectos de importancia, concurriendo comúnmente a los gastos que ofrezcan y participando todos de las ventajas que reporten. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en el intervienen varias personas (ENCICLOPEDIA U. Ilustrada E. Americana, 1968:1082-1083)

Emilio Soldevilla afirma que la empresa debe ser estimada primordialmente como una organización de trabajo, con carácter duradero, que intenta realizar fines globales e individuales de sus grupos sociales. (REYES Ponce, 1989:65)

Euquerio Guerrero define empresa como: “conjunto de individuos, el medio, la cooperación, coordinada bajo dirección, por último, la realización de finalidad propuesta”. (GUERRERO, 1981:65)

KOONTZ Y O'Donell la definen como una actividad económica cuyo fin es aplicar recursos humanos y naturales y el capital que se acumula por el ahorro, a la producción de bienes y servicios requeridos por el consumidor final. (KOONTZ Y O'Donell, 1973:44)

Económicamente Agustín Reyes Ponce señala que empresa es: una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado. (REYES Ponce, 1989:74)

Sociológicamente Isaac Guzmán Valdivia dice que empresa es: “la unidad económica social en que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano. (GUZMÁN, 1979:25)

Por último la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 16 señala que empresa es: la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa. (TRUEBA LFT,1996 :30)

En resumen, empresa es un centro de trabajo integrado por elementos humanos, materiales y económicos que al coordinarse buscan un mismo objetivo, para así satisfacer necesidades individuales y sociales, contribuyendo así a un desarrollo integral a la sociedad.

El elemento más importante de una empresa es el humano, por su dignidad. Los materiales son también parte esencial de ella (dinero, edificios, instalaciones, herramientas, materia prima, maquinaria). El tercer elemento es el inmaterial, que son los sistemas que son en si la forma en que las cosas se coordinan para logra los resultados deseados.

Las empresas tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, objetivo que directamente se traduce en la obtención de utilidades, pero que implícitamente, al buscar el beneficio económico, se está cumpliendo también con un beneficio social el cual consiste en



satisfacer necesidades. El trabajador busca a través de la empresa un medio de vida seguro. De aquí se desprende que la empresa cumple con una función económica social.

### **1.1.3 Trabajo**

El trabajo es la actividad esencial del hombre, por medio de él cuenta con la posibilidad de desarrollar sus potencialidades.

Desde el punto de vista económico, político y social es la aplicación de fuerzas intelectuales y físicas del hombre a los objetos exteriores para comunicarles utilidad y valor, a fin de que puedan servir para satisfacer nuestras necesidades. (ENCICLOPEDIA U. Ilustrada E. Americana, 1968:115)

La Ley Federal de Trabajo en el artículo tercero señala que: "El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia" (TRUEBA, 1992:22)

En suma se sabe que el trabajo no es solo una actividad, o tarea generadora de una riqueza, el trabajo como parte de esencial del ser humano, es algo muy complejo, es una actividad creativa, pensada, organizada, en la que el hombre puede y debe desarrollarse, es un proceso total que hoy en día es considerado en un término honorífico, pues en la antigüedad el trabajo era visto como un castigo.

Es el trabajo un derecho de todos, nuestra constitución señala en su artículo quinto: "A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos" (CONSTITUCIÓN, 1994: 9)

Como todo derecho, presupone también una obligación, trabajo es también un deber social, en el que cada persona ejerciendo su libertad de profesión, actividad o tarea, debe buscar en ella el crecimiento de sí misma, pero sin olvidar que contribuye también a la formación y consolidación de su sociedad, de su mundo, de la vida humana con su trabajo.

#### **1.1.4 Administración de Personal**

Es imprescindible señalar que la administración de personal, el recurso humano es el factor principal por lo que se tiene que analizar.

El significado gramatical de la palabra “relación” se aplica a la correspondencia entre dos personas o cosas que consideran a un mismo tiempo: relación entre la causa y el efecto. (GARCÍA, 1980:127)

La administración de personal se apoya de teorías inglesas llamadas industrial relations e ilógicamente sugiere que se trata solamente de las relaciones de trabajo que se dan en la industria

Pero aunque el término no lo menciona, la función de la administración de personal se da en cualquier empresa, sin embargo se le ubica más en la empresa industrial ya que en estas se dan todos los tipos de trabajo que constituyen el objeto de su estudio y aplicación.

Enseguida se señalan algunas definiciones de diferentes autores:

Karl E. Ettinger:

La administración de personal deriva en aquellas relaciones sociales de trabajo entre los empleados y entre los grupos de estos que se derivan de su situación y de su empleo. Campo especial de las relaciones humanas que existen debido a la colaboración necesaria entre

patrones y empleados en el proceso de los negocios y la industria moderna.  
(BARRIGUETE, 1985:33)

Dale Yoder:

“La administración de personal es la designación de un extenso campo de relaciones entre hombres; relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración entre personas en el proceso de empleo de la industria moderna. Son los procesos mediante los cuales los recursos humanos o de energía humana se desarrollan y cambian con otros recursos a través del empleo para producir los artículos y los servicios que todos deseamos”. (BARRIGUETE, 1985:33)

Watkins, Dodd, MacNaughton y Praslow:

La administración de personal busca utilizar los recursos humanos en el máximo grado de competencia y colaboración. (BARRIGUETE, 1985:34)

La asociación de ejecutivos en administración de personal:

Las actividades que realiza una empresa mediante la aplicación y desarrollo de los procedimientos que la ciencia, la técnica y los principios morales indiquen, para lograr dentro de la misma la integración del factor humano y obtener, mediante una productividad óptima, la plena satisfacción de las necesidades del trabajador y las de la empresa.  
(BARRIGUETE 1985:34)

Jorge Morfín Hierro

La administración de personal son aquellas relaciones humanas que se dan en el empleo o a causa del empleo, dentro y fuera de la empresa. Son un conjunto de principios, reglas y técnicas que buscan la realización humana en el trabajo, para lograr la cooperación y

eficiencia de los individuos, en la coordinación de la empresa y en la orientación de recursos humanos que requiera, para lograr así la justicia y la paz social. (BARRIGUETE 1985:35)

Las características presentan con una meta al administrador de la universidad Don Vasco que dice: “conjunto de valores humanos, principios científicos, disciplinas, técnicas y prácticas profesionales de servicio social.

Su finalidad es colaborar al desarrollo integral de los hombres en el ámbito de trabajo organizado. En esta forma contribuye a que logre más eficazmente los objetivos comunes en cada grupo de trabajo en la tarea de perfeccionar al mundo, y en concreto nuestro país como morada digna de la colectividad humana” (ARIAS Galicia, 1987:28)

Gilberto Barriguete complementa las anteriores definiciones de la siguiente forma:

“La administración de personal en un concepto más práctico, son el conjunto de técnicas científicas que tienen por objeto la dirección, la coordinación y la integración de los elementos humanos en el trabajo, para lograr como fin último su plena realización, asegurando así la justicia y la paz social” (BARRIGUETE 1985:42)

La administración de personal es parte del oficio del administrador creada para contribuir a un equilibrio justo entre trabajador y patrón, para lograr un óptimo desarrollo organizacional tanto del recurso humano, como de la entidad económica.

En sí, la administración de personal tiene como objeto hacer del trabajo un verdadero deber y derecho social.

### **1.1.5 Selección**

La palabra selección proviene del latín “Selectio, onis”: elección de una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola. (ENCICLOPEDIA U. Ilustrada E. Americana, 1968: 1596-1597)

La selección es un proceso inherente al hombre, él selecciona desde lo elemental para su supervivencia, hasta las labores más complejas que quiere y puede desempeñar.

La selección tiene una característica: es universal, pues se aplica en todos y a todo, a través de la historia observamos que el hombre en toda sociedad busca a las personas más adecuadas para que realicen los papeles que les toca desempeñar.

A medida que el hombre ha evolucionado, sus funciones y actividades también se van desarrollando; en éste caso hablamos de la selección, ahora en un mundo cien por ciento industrial y organizado, la forma de seleccionar es objeto de estudio adentro de la ciencia administrativa. Más adelante se hablará a fondo sobre la selección.

## **1.2 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

### **1.2.1 El área del recurso humano**

#### **1.2.1.1 La administración del Personal**

Después de la revolución industrial, las organizaciones crecieron y se volvieron más complejas en todos los sentidos; de ahí surgieron problemas administrativos que tuvieron que ser solucionados; para ello Frederick W. Taylor propuso el modelo llamado funcional, basado en la división de trabajo cuyo objetivo es agrupar actividades de igual naturaleza coordinadas por un especialista. (ARIAS Galicia,1987:15)

De ésta idea nace la creación de un área empresarial dedicada únicamente al recurso humano. De igual manera este modelo de organización terminaría con la selección empírica de personal, pues Taylor en su investigación planeó lo siguiente: el reclutamiento quedará centralizado, con objeto de obtener mejores resultado. (ARIAS Galicia 1987:16)

Y así fue como se establecieron oficinas de selección que desarrollan su actividad técnica y especializadamente. Con todo esto surge una nueva relación de trabajo desconocida hasta entonces ya que el trabajador era visto como una máquina más, que operaba en condiciones totalmente inadecuadas. Con las tareas señaladas a los departamentos de administración de personal, empezaría una nueva vida laboral en las organizaciones, en la que el factor humano sería el protagonista y más importante elemento a considerar, para lograr así de una mejor manera los fines de toda empresa.

#### **1.2.1.2 Antecedentes de la administración de personal**

Gilberto F Barriguete señala que con el término de administración de personal, se designa por una parte, una realidad de carácter social que se produce en la convivencia humana y concretamente entre hombres que realizan una tarea con motivo de su trabajo; y por otra, una disciplina que es parte de la administración como ciencia o como técnica, y que se relaciona con la ingeniería industrial con la psicología industrial y con la sociología industrial” (BARRIGUETE 1985:25)

Frederick W. Taylor estudioso de la ingeniería industrial, inicia la teoría de la eficiencia industrial sentando con ello las bases para la moderna administración, su idea era hacer más eficiente el trabajo humano y emplear de la manera más óptima el tiempo y los materiales.

Respecto a la psicología industrial su objetivo principal es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa, de tal manera que se logre su integración en el medio de trabajo (BARRIGUETE 1985:26)

Y en cuanto a la sociología industrial, contribuye ésta, al nacimiento de la administración de personal, con los estudios sociológicos realizados por Elton Mayo en los años 1927 a 1947 analizando los grupos formales e informales que se crean en las organizaciones.

Estas tres ramas al combinarse y complementarse dieron origen a una disciplina autónoma conocida como relaciones industriales, que pugna por el establecimiento de relaciones de trabajo inspiradas en la justicia social, la dignificación del trabajo y del trabajador. (BARRIGUETE 1985:30)

En la obra titulada “An introduction to the study of Industrial Relations” se dice que el departamento de relaciones industriales nace en su concepto moderno en los Estados Unidos en el año de 1912 como fecha probable (BARRIGUETE 1985:35)

### **1.2.1.3 Antecedentes legales de la administración de personal en nuestro país**

En nuestro país las primeras manifestaciones sobre administración de personal se dan en la revolución de 1910 en su búsqueda de diversos objetivos entre los cuales estaba el de obtener un mejoramiento general en las condiciones de trabajo.

Los congresistas de 1917 incluyeron en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 123 el cual regula y establece las disposiciones relacionadas con el trabajo.

De ahí el surgimiento de la Ley Federal del Trabajo, convirtiéndose México en: “El primer país que consagre derechos y obligaciones laborales a nivel constitucional, reglamentadas a

través de la ley específica, para que la observancia y aplicación de cada una de sus partes estuviese garantizada” (CORONEL, 1983:13)

Dicha ley desde su promulgación en 1931 ha sufrido diversas modificaciones y a pesar de ello continúa regulando los mismos elementos que la organizaron, su objeto sigue siendo el mismo: el trabajo subordinado, prestado a cambio de un salario y sus sujetos son el patrón y el trabajador, ya sea en forma individual o colectivamente considerados. (CORONEL, 1986:13)

En este contexto se hace de suma importancia la utilización de las técnicas de las relaciones industriales, pues la Ley Federal del Trabajo es la herramienta principal para lograr la finalidad de la administración de personal.

Este señalamiento no indica que hasta entonces se haya empezado la función de personal dentro de las empresas mexicanas, pero sí indica la formalidad legal que se da para la aplicación de un correcto y equitativo manejo de las relaciones laborales.

#### **1.2.1.4 Fundamentación de la administración de personal**

Por todo lo anterior la administración de personal es conceptualizada y aplicada al mundo industrial de este siglo, las necesidades originadas de ella y para obtener los resultados deseados de la misma dio como resultado el deseo de integrar humanísticamente la organización empresarial y para ello la necesidad de un profesional que ofrezca lo justo tanto al patrón como al trabajador.

#### **1.2.2 Perfil del licenciado en administración**

El licenciado en administración debe de contar con las siguientes cualidades:



- 1) Una filosofía humanista, de trabajo y de la sociedad en la que el licenciado en administración vea al hombre como sujeto individual a derechos y obligaciones que debido a su libertad y raciocinio es capaz de socializar con sus semejantes
- 2) El licenciado en administración deberá tener una formación científica que se apoye principalmente en el campo social para conocer así la calidad humana y social en la que ejercerán su profesión.
- 3) El uso de técnicas modernas como instrumentos de colaboración eficaz para el desarrollo integral del hombre en su trabajo (UNAM Manual y plan, 1999:2)

Por todo esto el administrador que se encarga del recurso humano de la empresa, su finalidad es conseguir la mayor eficiencia y colaboración de este recurso en el trabajo:

El licenciado en administración encargado del área de personal debe tener como meta las siguientes directivas:

\*Orientar su servicio a la sociedad a través de la investigación científica y a la actualización continua de sus conocimientos en el ejercicio profesional especializado y/o la docencia a nivel superior

\*Ser capaz de trabajar interdisciplinariamente en equipos de expertos, lo cual supone competencia en la especialización propia y comprensión de los problemas desde la perspectiva y metodología de otras disciplinas

\*Poseer un claro y equilibrado sentido de la ética y responsabilidad social que obligan a un profesional universitario, y norma su conducta de acuerdo con ello.

\*Ser competente y eficaz en el empleo de la técnica pero conoce sus limitaciones y sabe supeditarla al logro de valores superiores que emanan de una actitud filosófica y humanística.

En síntesis el administrador encargado de personal debe de tener capacidad de observación, análisis, adaptación social y síntesis; habilidad para manejar conceptos verbales, así como realizar funciones de la planeación, organización y coordinación, espíritu persuasivo y conciliatorio y gusto por atender problemas humanos.

No es tarea fácil la del administrador de personal ya que el trato con las personas es sumamente complejo, el profesional debe por esto, tener un gusto y actitudes necesarias para manejar, orientar, coordinar, observar y desarrollar a las personas dentro de su contexto laboral.

### **1.2.3 Funciones del administrador de personal**

En tiempos pasados la función de quien manejaba el personal de una empresa se limitaba únicamente a contratar, despedir y a tomar el tiempo, pero como se mencionó anteriormente, con la revolución industrial, evolucionó la administración de personal, y sus funciones se hicieron más compleja, encaminadas a objetivos humanistas y organizacionales más complejos y más desarrollados.

Hoy en día consolidada la administración de personal, tiene como funciones organizacionales las siguientes:

#### **1.2.3.1 Reclutamiento**

Consiste en llamar, atraer y hacerse llegar de candidatos a ocupar los puestos vacantes en las organizaciones, utilizando las mejores fuentes y medios para reclutar a los aspirantes, dichas fuentes y medios deben de ser las adecuadas para obtener de ellas, los candidatos deseados y así realizar el siguiente paso: seleccionar.

### **1.2.3.2 Selección**

Gilberto F Barriguete señala que seleccionar consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias, quedándose solo con los elementos que satisfagan mejor las necesidades de los puestos (BARRIGUETE, 1985:37)

Una definición más completa es la de Fernando Arias Galicia: la selección de personal se define como procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades u potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelva para contribuir de ésta manera, a los propósitos de la organización” (ARIAS Galicia, 1987:257)

Para lograr una buena selección será necesario utilizar diversas herramientas, más adelante se explicarán con la debida importancia.

### **1.2.3.3 Contratación**

Es el siguiente paso después de haber seleccionado, es la aceptación final del solicitante. La contratación es una formalización de la relación de trabajo que se inicia desde el momento en que el trabajador y patrón convienen establecer un acuerdo de voluntades, ejercido a través de la prestación de un servicio personal subordinado a cambio de remuneración.

### **1.2.3.4 Inducción**

Una vez contratada la persona por la empresa, el medio más eficaz para adecuarlo a ella será a través de una inducción, con el objeto de adaptarlo lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio en cual va a desenvolverse, dándole a conocer a la empresa y sus políticas, objetivos, reglas, su contexto físico, etc. (BARRIGUETE 1985:245)

Estas cuatro funciones van ligadas una con otra, se respaldan mutuamente y deben perseguir el mismo objetivo organizacional: abastecerse del personal idóneo para el logro de las metas trazadas por la empresa.

Ya una vez logrado el objetivo de abastecimiento, este personal debe ser atendido y manejado de tal manera que se desarrolle y logre no sólo el éxito organizacional que se espera, sino que su vida laboral mejore cada vez más, para eso se aplican las siguientes funciones:

#### **1.2.3.5 Capacitación**

Es la adquisición de habilidades y conocimientos en el aspecto técnico e intelectual. (BARRIGUETE 1985:258)

Además de que la capacitación es un derecho del trabajador y una obligación que el patrón debe cumplir, significa un doble beneficio puesto que en primer lugar se está buscando a través de ella un desarrollo integral del trabajador en su vida laboral y esto presupone también un beneficio a la empresa, pues entre más y mejor estén capacitados sus trabajadores, mayor productividad le darán a su organización.

#### **1.2.3.6 Administración de sueldos y salarios**

Para el doctor Agustín Reyes Ponce “es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficacia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa” (REYES Ponce, 1994:27)

### **1.2.3.7 Higiene y Seguridad Industrial**

Estas dos áreas ocupan un papel primordial en la prevención de los riesgos de trabajo. Un objetivo de la administración de personal es vigilar y fomentar la salud ocupacional en las organizaciones y para ello se hace funcionar de:

La higiene industrial que se define como:

“La parte de la medicina del trabajo que se ocupa del reconocimiento, evaluación y control de los riesgos de trabajo, capaces de producir enfermedades. La seguridad industrial es el conjunto de técnicas dedicadas al reconocimiento, evaluación y control de los riesgos de trabajo, capaces de producir accidentes”. (BARRIGUETE, 1993:38)

### **1.2.3.8 Servicios y Prestaciones**

Son los beneficios adicionales que la empresa otorga a favor y en provecho de los trabajadores fuera del salario estipulado y sus complementos directos, con objeto de producirles un mejoramiento económico, social y moral, pudiendo consistir en bienes, instalaciones, facilidades o simplemente acciones. (BARRIGUETE, 1985:38-39)

### **1.2.3.9 Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales manifiesta el maestro Isaac Guzmán Valdivia: abordan problemas humanos pero específicamente los que surgen con motivo de las relaciones entre empresa como entidad patronal y los trabajadores organizados”. (BARRIGUETE, 1985:39)

### **1.2.3.10 Comunicación**

El administrador de personal debe también comunicar, informar, transmitir ideas mediante símbolos, palabras, cuadros y gráficas, puesto que “siempre que haya una buena

comunicación, normalmente deberá haber una administración eficaz”. (BARRIGUETE, 1985:40)

#### **1.2.3.11 Desarrollo Organizacional**

Existen diferentes definiciones, para Bennis el:

Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. Blake y Mounton en 1969 definen al desarrollo organizacional como un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Buscando lo esencial como definición: el desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (FARIA, 1992:27-30)

#### **1.2.4. Objetivo de la Administración de Personal**

Paul Pigors, Charles Myers, Thomas Spates, Scott, Clothier y Spriegel mencionan diversos objetivos de la administración de personal de los cuales se concluye que:

1. Se busca la completa realización de las personas en su trabajo conforme a la naturaleza, para que logren la máxima eficiencia por si mismas y el desarrollo óptimo de sus habilidades intrínsecas.
2. Obtener una adecuada coordinación del individuo con su grupo y con su empresa a través de la máxima eficiencia y deseo de cooperación.

3. Tender hacia el logro de la completa felicidad de cada individuo, la libertad, la justicia y la paz sociales. (BARRIGUETE, 1985:31)

De esto podemos afirmar que la administración de personal tienen una doble misión, primero: darle un sentido humano al trabajo y un sentido técnico mediante el cual se alcance la eficiencia.

### **1.2.5. Importancia de la Administración de personal**

Ya se ha mencionado en los puntos anteriores la evolución que ha logrado la administración de personal dentro de las organizaciones, y que esta evolución de concepto se ha dado porque hoy se conoce y se valora su importancia en el mundo del trabajo.

Concretamente en este punto, se hablará sobre la administración de personal y su importancia, empezando primero por:

#### **1.2.5.1. Denominación del Departamento**

Se le llama de distintas formas: recursos humanos, departamento de personal, departamento de relaciones industriales o simplemente personal, en fin; cada empresa le da el nombre que más satisface, pero el más conocido es administración de recursos humanos.

Lo importante es que el departamento de personal cumpla con sus objetivos y funciones, para lo cual debe ser llevado por un especialista en esta área. Esto no es común en la práctica, muchos departamentos son manejados por contadores, por el dueño mismo, por psicólogos y hasta por abogados, lo que muestra claramente que no se le da debida importancia al objetivo de un departamento de personal, de esta manera el administrador tiene una tarea más a su favor, el de promover y defender su profesión y campo de trabajo.

### **1.2.5.2. Autoridad del Departamento:**

Contará únicamente con autoridad lineal dentro de su propio departamento; con respecto a la organización en general el departamento de personal cumple con una función de “staff”, es decir de asesoría o de ayuda; el departamento auxilia sugiere, ayuda en todo lo concerniente a la administración del recurso más difícil de administrar y de manejar: el humano. Ocupa el mismo nivel jerárquico que tiene otros departamentos de operación y servicios.

La tarea tan importante que desempeña el departamento de personal debe ser apoyada en diversas técnicas y principios científicos que el profesional en la carrera debe conocer y dominar con un sentido ético y con principios formales.

Si el encargado de la tarea conociera únicamente las técnicas su función sería la de un técnico en relaciones industriales es mucho más complejo que el manejo de técnica, lleva consigo el sentido profesional y humano que la administración de personal requiere para ser realmente efectiva.

## **1.3 PROCESO DE SELECCIÓN**

### **1.3.1 Historia del Proceso de Selección**

El seleccionar es una característica inherente a los seres humanos, lo es al escoger los mejores elementos de la naturaleza para su supervivencia. Desde sus inicios el hombre seleccionaba a sus congéneres por ciertas cualidades, con un objetivo: escoger al hombre más idóneo para realizar una actividad específica. Ejemplos de esto es el de los espartanos, quienes hicieron una depuración de su raza a base de sacrificar a los seres débiles o deformes, prefiriendo a los que a su juicio eran más sanos, grandes y fuertes. Los romanos también seleccionaban a los esclavos para las tareas encomendadas, prefiriendo a los de color por su fortaleza.



Con la evolución del hombre y su desarrollo en el mundo del trabajo, evolucionó también su manera de seleccionar pero siempre con el objetivo de escoger a los mejores elementos para las actividades a realizar. La revolución industrial cambia radicalmente el ritmo de la vida laboral hasta entonces conocido, la excesiva oferta de mano de obra y la existencia de pocas fuentes de trabajo provocada por la industrialización trajo consigo la necesidad de seleccionar a las personas más idóneas para ocupar el puesto vacante.

Esta selección la hacía el supervisor de una manera subjetiva, casi intuitiva, lo cual hizo necesario una selección técnica, que se da particularmente hasta la primera guerra mundial, donde se plantea la necesidad de seleccionar muchos individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta entonces en distintas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

Al paso del tiempo el mundo laboral se fue haciendo más y más complejo, los estudios científicos del hombre se desarrollaron y con ello las técnicas de selección se hicieron más objetivas y por lo tanto más efectivas.

Así fue tomando cada vez más importancia el proceso de selección, que no es de por sí aislado, sino un eslabón más en el proceso de la administración de personal.

Muy ligado a la selección es el reclutamiento, el cual es la fuente de abastecimiento del cual se nutre el proceso de selección. El principal objetivo del reclutamiento y selección de personal, es escoger a los individuos más calificados para el empleo y ubicarlos en los puestos en donde se adapten mejor.

### **1.3.2 Descripción del Proceso de Selección**

Fernando Arias Galicia describe al proceso de selección como:

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado 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 como la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización".

(ARIAS, 1987:257)

El proceso de selección se hace necesario al presentarse una vacante: "puesto que no tiene titular". (ARIAS,1987:262); este puesto puede ser de nueva creación, o por la imposibilidad total o parcial de la persona que anteriormente lo desempeñaba. Puesto se define como: "conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades, que en condiciones especiales de trabajo constituyen la labor ordinaria de una persona". (OROZCO,1980:33-38)

Para la realización de una buena Selección es conveniente que la persona encargada de la misma tenga toda la información posible acerca de los requerimientos de la organización, para esto debe fundamentarse en:

1.- La requisición de personal: que es la notificación del puesto que está vacante. "Señalando los motivos por los cuales está vacante, el tiempo en que deberá cubrirse, el tiempo que durara el contrato, departamento, turno, horario y sueldo". (Arias,1994: 263)

Dicha requisición deberá ser dirigida al área encargada de llevar a cabo el proceso de selección. Una vez recibida la requisición de personal se recurre entonces al análisis y a la evaluación de puestos.

2.- El análisis de puestos: " consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización". (WERTHER, 1989: 67)

El objetivo del análisis de puestos es analizar cada puesto de trabajo, no el de la persona que lo desempeña.

Debe contener:

- Descripción genérica del puesto
- Objetivo del puesto
- Funciones que realiza el puesto
- Accesorios del puesto: materia prima que utiliza, maquinaria, lugar en donde lo realiza
- Requisitos para ocupar el puesto: grados de estudio, cualidades, habilidades
- Condiciones ambientales y del lugar, seguridad y riesgos de trabajo.

La descripción de puestos algunos autores la incluyen en el análisis de puestos y otros no lo hacen; lo importante es que también brinda información para llevar a cabo la Selección de Personal.

Su definición es la siguiente:

“Forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”. (WERTHER, 1989: 74)

Una descripción de puestos debe tener:

- Nombre del puesto
- Clave del puesto
- Localización del puesto: departamento, división, turno
- Jerarquía
- Supervisión
- Características especiales: si el puesto está sometido a características tales como viajar, cambios de horarios, en sí, especificaciones que sean variables y sujetas a condiciones.

3.- Valuación de puestos: "son de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto". (WERTHER,1989: 214)

Su objetivo es decir los niveles de salarios. El analista encargado de la valuación de puestos se auxilia del análisis de puestos, para conocer a través de él, las responsabilidades, tareas y las condiciones en que estas se realizan, y así poder determinar el valor relativo de los puestos mediante la elección de un método de valuación de puestos. Los métodos más comunes son: jerarquización, graduación, comparación de factores, y sistema de puntos.

Cualquiera que haya sido el método, la valuación de puestos tiene por objetivo determinar el valor del puesto, este dato servirá para que el encargado de la selección de personal este consciente de lo que puede ofrecer al candidato a ocupar el puesto.

Se toma en cuenta también:

4.- "La planeación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma

sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá.

5.-La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado". (WERTHER, 1989: 46)

Esto dará ventajas como las siguientes:

- El mejoramiento de la utilización de recursos humanos
- Coincidencia del esfuerzo departamental con los objetivos generales de la organización
- Disminuye el costo de las contrataciones
- Existe mayor información acerca del personal
- Ayuda a incrementar la productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación de recursos humanos permite conducir el proceso de selección de una manera lógica y ordenada.

Existen otros elementos importantes a tomar en cuenta:

6.- Oferta de trabajo: está determinada por factores externos a la organización

7.- Políticas organizacionales: "planes de acción generales que guían a los miembros de la organización a la conducción de sus operaciones". (KAST, 1988: 526)

8.- Aspecto legal: se refiere a los lineamientos que la ley señala en cuanto a la selección de personal, mas adelante hablare de ello.

Si la información es veraz y confiable, y el seleccionador la maneja efectivamente entonces el proceso de selección de personal habrá iniciado correctamente y es seguro que sus resultados sean totalmente positivos.

Ahora corresponde analizar el inventario de recursos humanos. Es muy importante recurrir primero que nada a la misma organización en cuanto a los candidatos potenciales; esto dará innumerables ventajas: el proceso será más rápido, menos costoso, pues los candidatos ya conocen la organización, disminuyendo con esto los gastos de reclutamiento, el periodo de inducción, y motivara fuertemente al personal al permitir que cada vacante puede ser una oportunidad de ascenso.

A esto se le conoce como fuente interna de reclutamiento, que de no ser posible se recurrirá entonces al reclutamiento externo.

El Reclutamiento Externo consiste en identificar y atraer a los candidatos potenciales a ocupar el puesto vacante. Se inicia el proceso en el momento de la búsqueda de los candidatos y termina cuando estos presentan su solicitud de empleo; dando inicio al proceso de selección. Estos dos procesos persiguen el mismo objetivo: escoger a la persona adecuada para que ocupe el puesto adecuado. Cada uno encierra un proceso diferente del otro, pero que al vincularse persiguen la misma meta.

### **1.3.3 Herramientas de las cuales se auxilia**

Existen diversas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo el proceso de selección, cada departamento de administración de personal decidirá con que profundidad

utiliza las herramientas de acuerdo a los requerimientos de su organización y específicamente al requerimiento de personal dado.

A continuación se describirá cada una de ellas:

### **1.3.3.1 Solicitud de Empleo**

De aquí parte el Proceso de Selección. La solicitud es un formato a llenar por el candidato, contiene una serie de datos que van a interesar a la empresa. Fernando Arias Galicia recomienda que las solicitudes deben estar diseñadas de acuerdo al nivel al cual se aplicara, señala entonces tres formas diferentes:

- Nivel ejecutivo
- Nivel de empleados y
- Nivel de obreros

Opina que de no ser posible el diseño e implantación de estas tres formas, es aconsejable entonces tener una forma de solicitud sencilla, accesible para todos los niveles.

El objetivo de la Solicitud de Empleo es conocer los datos generales del candidato y determinar si reúne los requisitos mínimos, para proceder entonces a las siguientes fases.

El contenido más común de una Solicitud de Empleo es:

1.- Datos generales: nombre, sexo, edad, registro federal de causantes, registro del IMSS, estado civil, domicilio, teléfono, religión, estructura familiar, bienes.

2.- Escolaridad: estudios que curso con fechas de terminación, instituciones a las que perteneció, especificación de otros idiomas, cursos de capacitación recibidos.

3.- Antecedentes laborales: Su experiencia laboral, puestos que ha ocupado, nombre de las empresas, para las que ha trabajado, actividades que ha desempeñado y su duración, antigüedad en cada empresa, razón de separación, especificación de si sus puestos anteriores tuvo subordinados. En algunas ocasiones sueldos recibidos y nombre de sus jefes anteriores.

4.-Otros datos importantes tales como:

a) Referencias personales: en las que no debe incluir a familiares ni jefes anteriores.

Especificando nombre, teléfono, ocupación y tiempo de conocer a cada uno de sus recomendantes.

b) Pasatiempos: actividades que realiza de esparcimiento, si pertenece a alguna asociación deportiva y/o cultural.

c) Si ha pertenecido a algún sindicato.

d) Accidentes o lesiones: ya sean por riesgo de trabajo o no.

e) Su disposición a: presentarse a trabajar, especificar si puede viajar, si puede realizar cambios de horario, laborar en condiciones especiales de trabajo tales como: aislamiento, presión, condiciones ambientales difíciles, etc.

f) Si cuenta con familiares o amigos dentro de la empresa, informando nombre y puesto que desempeñan.

g) Especificar cómo se entera de la vacante. La solicitud debe estar firmada y fechada por el



candidato, avalando con esto que sus anotaciones se apegan a la realidad y pueden ser confirmables.

El siguiente paso a dar después de haber analizado la Solicitud de Empleo y considerando al candidato como buen elemento, es:

### **1.3.3.2 Entrevista Inicial**

Antes de desarrollar la entrevista inicial, es necesario definir lo que es una Entrevista: forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman decisiones". (ARIAS, 1987:265)

Por medio de la entrevista se puede conseguir información adicional que no fue proporcionada en la solicitud de empleo, también nos ayuda a esclarecer datos.

Cada entrevista tiene un objetivo en sí que determinara el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente y duración que deberá darse para llevar a cabo dicha entrevista. No solo estos factores son importantes, el entrevistador tiene gran responsabilidad en el éxito de su tarea, este debe ser sumamente objetivo al valorar la información recibida, respetuoso, mostrar en todo momento una actitud de interés y cordialidad.

Cuidar que el ambiente físico en donde se entreviste sea agradable, limpio y confiable.

Existen dos tipos de entrevistas que se usan según el candidato a ser entrevistado:

A) Entrevista dirigida: en esta se estructuran las preguntas con el fin de someter al entrevistado a responder espontáneamente sin que tenga tiempo de premeditación.

B) Entrevista no dirigida: aquí el entrevistado tiene la oportunidad de hablar sobre lo que quiera y el entrevistador debe seguir sus ideas mostrando interés en su plática.

La entrevista inicial busca filtrar a los candidatos y darse una idea en forma rápida de las características de los mismos y su relación con los requerimientos del puesto, con el fin de descartar a aquellos que no reúnan los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

Fernando Arias Galicia opina que a los candidatos que aun no se les debe informar la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, con el fin de que él decida seguir o no en el proceso de selección. Estando de acuerdo ambas partes en seguir el proceso de selección se pasa a la siguiente fase:

### **1.3.3.3 Entrevista Profunda**

Esta va un paso más allá de la entrevista inicial, como su nombre lo indica, se profundiza en la información y por lo tanto se obtienen más datos, " requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre: familia, trabajos anteriores, carácter, motivaciones y actitudes, intereses cultura" y (OROZCO, 1980 : 180)

La entrevista profunda está constituida por tres fases:

1.- Rapport: este término significa “concordancia, simpatía”, su propósito es romper el hielo. (ARIAS, 1987: 265) En esta fase se inicia la entrevista, su fin es disminuir el nerviosismo del solicitante mediante un trato amable, no provocar tensiones, y el interés en escucharlo.

De aquí sigue la segunda fase que es:

2.- La Cima de la entrevista: "se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través. De ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud". (ARIAS, 1987: 265)

Se verifican y profundizan los siguientes datos:

a) Datos Personales: se confirma rápidamente: nombre, edad, estado civil, domicilio, teléfono, religión etc., con el fin de que no exista error en la información proporcionada.

b) Escolaridad: aparte de verificar los datos escolares del candidato, se le pide a este que comente su vida escolar, sus relaciones con maestros y compañeros, sus intereses vocacionales, su continuidad en los estudios, sus calificaciones, razones de cambios de escuelas y el papel que desempeño en el ambiente estudiantil.

c) Antecedentes laborales: se pretende conocer el desenvolvimiento del solicitante en el ambiente de trabajo. Se le pide al entrevistado que platique sobre sus anteriores trabajos comenzando por el inmediato, sobre su relación con jefes y subordinados, satisfacciones e insatisfacciones que tuvo con ellos, las razones de su separación, en que se considera experto, que cualidades y habilidades tiene, que ingresos económicos percibía, su actitud hacia la autoridad, en sí, ir abarcando la mayor información respecto a la estabilidad de la persona en sus distintos trabajos.

d) Historia personal: la información a obtener en esta fase indicara el concepto que el individuo tiene de sí mismo y de sus familiares y de la vida en general. Dará la pauta en el

manejo de las relaciones con las demás personas.

En esta área se explora en forma verbal el estado de salud del solicitante, sus formas de recreo y pasatiempos, sus metas a corto y a largo plazo, con el objeto de conocer como canaliza sus tensiones y su proyección en el futuro.

e) Otros datos: en este punto se verifica la información que el solicitante dio en la solicitud, tales como su disponibilidad al trabajo, las referencias personales y la manera en que se interesa por ocupar el puesto vacante.

Concluida la cima de la entrevista, viene la etapa final que consiste en:

3.- Cierre de la entrevista: se debe anunciar al candidato el fin de la entrevista unos cinco o diez minutos antes de concluirla, con el fin de que no se sienta cortado o interrumpido bruscamente en su plática.

El solicitante puede en estos últimos momentos manifestar sus inquietudes e impresiones sobre la entrevista misma, y se le da a conocer el siguiente paso.

Si el candidato no se acepta, se le deberá entonces orientar, hacerle sentir que la entrevista valió la pena, estimularlo a buscar un empleo en el que pueda aprovechar más adecuadamente sus recursos.

#### **1.3.3.4 Informe de la Entrevista**

Es muy importante que las conclusiones y resultados de la entrevista se redacten de inmediato y de una manera clara y precisa. Este reporte generalmente es enviado a los jefes que hayan enviado la requisición de personal, mediante este se formaran una idea del solicitante.

Este informe no solo sirve para el jefe solicitante del personal, sino al entrevistado mismo, como una manera de autocritica y retroalimentación de su tarea

#### **1.3.3.5 Exámenes Psicológicos**

En esta etapa se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del solicitante, su capacidad con relación a los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo. Jorge Enrique Orozco opina que: " dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un `retrato hablado' del candidato, los más cercano a su realidad". (OROZCO, 1980 180) Es muy importante que la persona que aplique estas pruebas este capacitada para ello pues sería poco ético que no fuera así. El éxito de las pruebas psicológicas dependerá en gran parte en la forma correcta de su aplicación.

#### **1.3.3.6 Exámenes Psicométricos**

Se hacen para medir habilidades, inteligencia, madurez emocional, capacidad para soportar presiones, percepción, atención, memoria, destreza manual, precisión para ciertas actividades.

Estas pruebas se aplican dependiendo del tipo de puesto vacante y del tipo de necesidades de la empresa

### **1.3.3.7 Investigación Socioeconómica**

Se elabora con el objetivo de " comprobar y conocer la variedad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista así como los proporcionados por referencias y de trabajos anteriores".(OROZCO, 1980: 233)

La investigación socioeconómica confirma y/o agrega datos útiles para la selección del candidato y debe cubrir los siguientes puntos:

A) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo".(ARIAS,1987: 273)

En este punto se indaga sobre los datos personales del candidato mencionados en la solicitud de empleo, así como sus antecedentes familiares: personas con las que vive, calidad de su relación con ellas, sus estudios y ocupaciones. Su situación económica: presupuesto familiar, sus ingresos y egresos.

B) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores". (ARIAS, 1987: 273)

Aquí se investigan sus antecedentes laborales, se pone en contacto con sus jefes anteriores, se verifican y/o agregan datos sobre la vida laboral del solicitante tales como: puestos desempeñados, salarios percibidos, evaluación de su desempeño, comportamiento, relaciones con compañeros, razón de separación y todos aquellos factores que se crean necesarios para obtener información valiosa para el seguimiento del Proceso de Selección.

C) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada".  
(ARIAS, 1987 273)

Se verifica la información que el candidato dio, mediante llamadas telefónicas a las personas que el solicitante proporciono como recomendantes. Se les debe agradecer su colaboración y el entrevistador deberá anotar sus impresiones y observaciones acerca de la información obtenida, no solo de este punto en especial, sino de toda la investigación socioeconómica, con el fin de facilitar la elaboración del siguiente paso

#### **1.3.3.8 Entrevista con el Jefe Inmediato**

A los candidatos que hasta este paso hayan permanecido dentro del proceso de selección, se les envía con su posible jefe inmediato quien mediante una entrevista con cada uno de ellos, los evaluara y decidirá quienes pueden ser aceptados para el puesto. El jefe inmediato se apoyara de la información que el encargado del proceso de selección le enviara por medio del reporte de la entrevista y de las conclusiones y observaciones obtenidas en la investigación socioeconómica. Es importante también que el encargado del proceso de selección anote sus puntos de vista acerca de los solicitantes, pero solo a manera de asesoría, pues a fin de cuentas quien decidirá la contratación definitiva será el jefe inmediato del puesto vacante. Cuando los candidatos ya han pasado satisfactoriamente los anteriores pasos y el jefe ya ha decidido quienes pueden ocupar el puesto, se procede a:

#### **1.3.3.9 Examen Médico**

Por su costo, el examen médico se realiza como la última etapa del proceso de selección. La empresa es la responsable de asumir los gastos del mismo. Es importante que la persona encargada del proceso de selección informe al medico la naturaleza del trabajo que el candidato aspira para que se determine objetivamente si el estado de salud del solicitante corresponde a los requerimientos del puesto vacante.

"El examen médico sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales, de la persona a quien se sujeta el examen". (OROZCO, 1980: 291)

Los enunciados legales del examen médico se encuentran en los reglamentos de seguridad e higiene de la Secretaría del Trabajo, Fernando Arias Galicia los menciona como parte importante a considerar:

“Artículo Quinceavo: Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores. Artículo Decimo Sexto: Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite. Artículo Decimo Séptimo: En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro medico y será legalizado por la autoridad”. (ARIAS 1987: 271-272)

El señalamiento legal del examen médico trae consigo beneficio a la empresa y al trabajador, a la primera puesto que a través de la aplicación del examen médico estarán más seguras del buen estado de salud del personal que va a ingresar y por su parte el trabajador saldrá beneficiado en el cuidado de su salud.

Con esta última etapa se completa el Proceso de Selección, ahora toca al jefe inmediato y/o gerente de área decidir cual candidato será el más idóneo al puesto vacante. En esta decisión final el Departamento de Personal solo puede apoyar a manera de asesoría pues el jefe inmediato será el responsable del futuro subordinado.

### **1.3.3.10 Entrevista Final o de Empleo**

En esta última entrevista, se le comunica al candidato su elección, inicia aquí el proceso de



contratación, se le piden documentos necesarios para su formalización y se le indica fecha de ingreso, lugar y hora en donde deberá presentarse, las actividades que deberá realizar y se le responden sus dudas e inquietudes.

Es obligación profesional orientar a aquellos candidatos que no hayan sido seleccionados, sus datos deben quedarse registrados de cualquier manera en la empresa para ser considerados como futuros candidatos en un momento dado.

### **1.3.4 Importancia del Proceso de Selección**

Para que exista una buena relación entre jefes y subordinados es necesario primero que la relación que mantenga la persona con su puesto sea totalmente satisfactoria; solo de esta manera el equilibrio entre patrón y empleado se dará de manera positiva para ambas partes.

En toda organización se busca el aprovechamiento máximo de sus tres recursos y es el recurso humano el que determinara el aprovechamiento de los otros dos: recursos materiales y los técnicos.

Mediante un adecuado sistema de Selección de Personal, la empresa se abastecerá del Recurso Humano necesario para darle vida a sus funciones, para lograr así la armonía laboral deseada, el cumplimiento de los objetivos organizacionales; contando con la gente exacta para que realice eficazmente las actividades propias de su puesto.

Cada persona dentro de la organización debe sentirse identificada con su puesto, y con el grupo con el cual trabaja; esto le dará un verdadero sentido a su labor.

La Selección efectiva de Personal trae muchas ventajas: se evitan problemas de rotación de personal, duplicidad de funciones, insatisfacciones, se disminuyen o se anulan altos costos de capacitación y adiestramiento por no haber elegido a la persona adecuada, se elimina el bajo

desempeño de las labores, y se incrementan los niveles de productividad y de motivación.

La función del Seleccionador tiene gran importancia y debe ser valorada primero que nada por el mismo Seleccionador: el jefe inmediato selecciona para el puesto, para el departamento en particular, pero el seleccionador, selecciona para la organización; es decir que al sugerir candidatos los hará habiendo valorado Los candidatos posibles a entrar como miembros de la organización; y de este número de candidatos sugeridos por el seleccionador el jefe inmediato decidirá cual entra al puesto vacante. El Proceso de Selección debe buscar el logro de los objetivos organizacionales dándole a la empresa el personal requerido para ello; el logro de los objetivos se dará solo con gente afín a las metas y a la cultura de cada empresa en particular.

La conclusión del primer capítulo es que ya teniendo en cuenta los conceptos administrativos necesarios para tratar el tema de esta investigación pasemos en el siguiente capítulo a conocer a la empresa objeto de esta investigación.

## **CAPITULO II**

### **DESCRIPCIÓN DEL GRUPO CEMENTOS Y CORRUGADOS**

En este capítulo se conocerá la empresa, la cual es objeto de estudio, su estructura humana y campo de acción.

#### **2.1.1 Historia de la Empresa**

Cementos y Corrugados fue la primera tienda comercial del grupo, la cual fue inaugurada el 20 de septiembre de 1977 en Cd. Lázaro Cárdenas Michoacán por la familia Sotelo Lataban.

Esta tienda nació con la finalidad de abrir nuevas opciones en cuanto a servicio y precio dentro del ramo de los materiales para construcción. Posteriormente el negocio prosperó rápidamente y para principios de los años ochenta se abrió la sucursal Guacamayas.

Mil novecientos ochenta y ocho fue un año clave en el crecimiento de las tiendas, ya que se obtuvo la concesión a nivel regional de la marca de cementos Holcim Apasco, en todo el estado de Michoacán y parte de Guerrero, y en ese mismo año la empresa siderúrgica SICARTSA, descubrió que rociando cemento en el proceso de fundición, este hacía que sus productos obtuvieran mayor pureza y libre de rebabas, por lo que hicieron contrato con Cementos y Corrugados por un importantísimo tonelaje anual por 10 años.

Como se explicó anteriormente esto dio pie a que el negocio creciera de manera rápida por lo que en el transcurso de 5 años se abrieron sucursales en Zihuatanejo, Jiquilpan, Morelia, Uruapan, Patzcuaro, algunos con sus respectivas sucursales.

Debido a que en el año de 1990 se observó la necesidad de crear el grupo Cementos y Corrugados, el cual está integrado por las tiendas ubicadas en esas poblaciones y algunas sucursales dentro de las mismas

La fuente de información fue a través de investigación participativa, ya que se tiene relación familiar con los inversionistas y amistad con los gerentes de matrices y sucursales, por lo que se recurrió a charlas y aportaciones personales para la captación de información.

## **2.1.2 Componentes del Grupo Cementos y Corrugados**

El Grupo lo componen nueve empresas, mismas que serán descritas en forma individual

### **2.1.2.1 Cementos y Corrugados S.A. de C.V.**

Como se mencionó antes esta negociación fue la primera del grupo siendo inaugurada el 20 de Septiembre de 1977 en Ciudad Lázaro Cárdenas Michoacán. Esta tienda contaba en sus principios con venta de materiales para construcción básicos como lo son cemento, cal, varilla, yeso, etc.; conforme fue pasando el tiempo se adquirieron nuevos tipos de mercancías como tubería de P.V.C. cobre y galvanizada hasta completar una amplia gama de productos de construcción como terminados que son recubrimientos porcelanizados, adquiriendo en algunas sucursales el esquema de autoservicio ferretero.

Hoy en día es considerada la tienda más grande y surtida de Cd. Lázaro Cárdenas.

Esta tienda cuenta con 12 unidades de reparto, que van desde camionetas de una tonelada hasta camiones de 30 toneladas. Laboran en esta tienda 59 personas, y es sede de las oficinas corporativas del Grupo.

La tienda tiene la siguiente estructura de puestos:

- Presidente del grupo
- Contralor del grupo

- Gerente de la matriz
- 3 Secretarias
- 2 Cobradores
- 10 Vendedores
- 2 Empleados de mostrador
- 2 Jefes de piso
- 2 Mantenimiento
- 2 Seguridad
- 20 Cargadores
- 12 Choferes

Hacia el año de 1985 se adquirió el primer tráiler y hasta la fecha se cuenta con 9 unidades que fletean hacia todas las demás negociaciones, y desde de ahí se manejan las rutas.

#### **2.1.2.2 Cementos y Corrugados S.A. de C.V. (sucursal Guacamayas)**

Esta tienda está ubicada en la vecina población de Guacamayas a 2 km. de Lázaro Cárdenas y es la que cuenta con la mayor superficie del Grupo por lo que ahora se utiliza como almacén general y este surte en caso de ser necesario a otras sucursales.

Dentro de esta tienda se tiene a la venta todos los materiales de obra negra, acabados y maderas a excepción de ferretería.

En esta tienda laboran 6 personas los cuales tienen los siguientes puestos:

- Gerente de sucursal
- Jefe de piso
- Dependiente de mostrador
- Operador de Montacargas
- 2 Cargadores
- 1 Chofer

Actualmente se planea abrir una sucursal de ferretería y utilizar el espacio restante para la instalación de una fábrica de pre concreto como tubería, blocks y tabicón.

#### **2.1.2.3 Materiales Jeymar S.A. de C.V.**

Se encuentra ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán y funge como matriz en esta ciudad. Esta tienda tiene en existencia todo lo relativo a materiales de obra negra como cemento, cal, mortero, corrugados, y algunos acabados.

Siendo distribuidor del cemento Apasco en esta ciudad juntamente con materiales Su Casa, tienen a su cargo atender a las diferentes constructoras y al gobierno municipal ya que se cuenta con un convenio anual de consumo de Cemento con municipios cercanos a este.

Cuenta con 3 unidades de reparto y un automóvil utilitario.

Dentro de esta organización laboran 16 personas que tienen los siguientes puestos:

- Gerente
- Secretaria
- 1 Cobrador

- 2 Dependientes de mostrador
- 1 Operador de montacargas
- 3 Choferes
- 6 Cargadores
- 1 Vigilante

#### **2.1.2.4 Materiales Su Casa**

Esta tienda funge como sucursal en Uruapan, y cuenta con todos los materiales de obra negra y por su ubicación centrica cuenta con surtido de acabados; además cuenta con una bodega extensa en la cual Materiales Jeymar y Su Casa controlan su mercancía.

Se cuenta con 3 camionetas de reparto.

En esta sucursal laboran ocho personas que tienen los siguientes puestos:

- Gerente
- 1 Vendedor
- 2 Choferes
- 4 Cargadores

En la actualidad esta casa de materiales se extenderá al abrir otra tienda apoyado por el programa MI CASA de Cementos Apasco el cual construye la bodega en un terreno del distribuidor y este se encarga de la labor de venta.

### **2.1.2.5 Materiales Sola S.A. de C.V.**

Esta tienda funge como matriz en la ciudad de Morelia, Michoacán y la cual tiene en existencia todo lo relacionado con materiales para construcción y surte a todas las sub-distribuidoras de Cementos Apasco en la región de Morelia.

Cuenta con cinco unidades de reparto para la ciudad de Morelia y sus alrededores y cuatro tráiler para reparto foráneo.

En esta matriz laboran 33 personas que cubren los siguientes puestos:

- Gerente
- Contador
- Secretaria
- 1 Jefe de piso
- 4 Vendedores
- 2 Cobradores
- 5 Choferes
- 2 Operadores de montacargas
- 13 Cargadores
- 2 Limpieza
- 1 Vigilante Esta tienda es la encargada de surtir a Pátzcuaro y Jiquilpan, por lo que estas dependen en un 90% de Morelia



### **2.1.2.6 Materiales Sola S.A. de C.V. sucursal Libramiento**

Este negocio cuenta con todo lo relacionado a materiales para construcción de obra negra y un surtido esencial en ferretería.

Esta tienda tiene la función de almacén estatal de Cementos Apasco, pero también cuenta con todo el surtido de materiales, que las otras tiendas venden; además de que cuenta con servicio de báscula y tolva para abastecer a las constructoras cemento a granel. Tiene las facilidades para recibir cemento por tráiler y tren.

Esta tienda cuenta con dos unidades de transporte de carga mediana y 10 tráiler para servicio Foráneo.

En esta tienda laboran cincuenta y cinco personas que tienen los siguientes puestos:

- Gerente
- Contador
- 3 Secretarias
- 1 Vendedor
- 3 Operadores de montacargas
- 1 Operador de báscula
- 1 Encargado de recepción ferroviaria
- 3 Jefes de piso
- 12 Choferes
- 1 Operador de tolva

- 25 Cargadores
- 2 Vigilantes
- 1 Limpieza. Esta tienda-almacén es la de mayor movimiento de las de todo el grupo.

#### **2.1.2.7 Materiales del Pueblo S.A. de C.V.**

Esta tienda está ubicada en Jiquilpan, Michoacán

En esta tienda se encuentra todo lo relacionado con materiales para construcción y acabados además de contar con maderas para la realización de todo tipo de trabajos.

Esta tienda es de reciente apertura y fue colocada en esa localidad con la finalidad de crear un pequeño almacén y poder surtir a esa región del estado y así disminuir costos por concepto de fletes.

Esta tienda cuenta con dos unidades de reparto que surten toda el área vecinal de Jiquilpan.

En este negocio laboran 12 personas que tienen las siguientes puestos:

- Gerente
- 1 Secretaria
- 1 Jefe de piso
- 2 Choferes
- 5 Cargadores
- Operador de montacargas
- 1 Vigilancia.
- El principal producto de venta de esta tienda es el acero por lo accesible del precio.

### **2.2.2.8 Materiales Zihuatanejo S.A. de C.V.**

Esta tienda tiene la función de captar clientes de las costas Guerrerenses y abastecer de materiales a las constructoras que laboran en el complejo turístico de Ixtapa, por lo que se cuenta con extenso surtido de materiales para surtir en un tiempo mínimo de entrega.

En esta tienda se cuenta con tres unidades de reparto.

Para el funcionamiento de esta tienda labora el siguiente personal:

- Gerente
- Secretaria
- 2 Vendedores
- 1 Agente de ventas
- 3 Choferes
- 7 Cargadores
- 1 Limpieza
- 1 Vigilancia

### **2.1.2.9 Materiales del Lago**

Esta es un micro sucursal ubicada en Pátzcuaro Michoacán, encargada de captar pedidos en esa área, por lo que cuenta con un surtido mínimo de material, y los pedidos grandes que capta son remitidos a la sucursal Morelia.

Cuenta con una camioneta para reparto interno de Pátzcuaro.

En esta sucursal labora el siguiente personal:

- Gerente
- 1 Secretaria
- 1 Vendedor
- 3 Cargadores

En este capítulo se conoció el campo de acción de la empresa y su estructura humana la cual es objeto de estudio para mejorar su selección de personal.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se aborda la investigación, realizada con técnicas de observación, aplicación de muestreos, cuestionarios, etc. Para la obtención de datos que permitan ser analizados y formular recomendaciones que lleven al mejoramiento de la práctica de selección en la empresa.

#### **3.1 RECOPILOCIÓN DE DATOS**

La Recopilación de Datos consiste en llevar a cabo una serie de técnicas de investigación que ayudaran al investigador a obtener la información necesaria para su estudio, la forma en que debe emplear dichas técnicas debe ser congruente a los objetivos de su trabajo, a los cuestionamientos planteados y por supuesto al universo a estudiar. A continuación se describen los tipos de investigación que pueden aplicarse a un estudio.

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Descriptiva, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Hernández, 1991: 60-61)

El tipo de investigación utilizado en este trabajo recepcional fue de tipo descriptivo, en seguida se explicaran las razones por las cuales se empleo este tipo de investigación. Debido a que un estudio exploratorio se efectúa cuando se ha investigado poco sobre el tema, un estudio explicativo responde a causas físicas o sociales; y en este caso en particular se buscaba el conocer la forma en que se efectúa el proceso de selección de personal dentro de la empresa,

no se buscaba un tema poco analizado, es por ello que opto por una investigación descriptiva. Al optar por un tipo de estudio descriptivo se buscaba como su nombre lo indica: “describir” la manera en la cual se realiza el proceso de selección de personal en el Grupo Cementos y Corrugados; para posteriormente analizar la información obtenida y concluir el estudio con recomendaciones propias a los resultados arrojados.

### **3.1.2 Universo y Muestra**

El universo es la población en general a estudiar, y de este universo se tomará la muestra representativa que haga posible hacer generalizaciones sobre la población que se investiga. El muestreo es una técnica que hace posible una investigación realista y realizada en un tiempo razonable, pues si se aplicaran las técnicas de obtención de la información sobre todo el universo, los estudios científicos serían pocos y muy costosos en tiempo y esfuerzos. Para la realización de este estudio se tomó en cuenta como universo a todo el Grupo Cementos y Corrugados, es decir a las nueve empresas que lo forman, tomando en cuenta como muestra no a un número específico de sujetos, por lo que se utilizó la técnica llamada: criterio del especialista, es un tipo muestra no probabilística, a continuación se explica:

Criterio del especialista, que consiste en que el investigador decide a quien y a quienes sujetos aplicar técnicas de obtención de la información, el criterio debe ser aplicado y congruente con los objetivos del estudio, debe cimentarlo sobre los conocimientos acerca del tema, el especialista debe pues ser muy objetivo al escoger los sujetos de estudio para obtener y cumplir profesionalmente con el objetivo de su investigación.

Para la realización de esta investigación, se tomó una muestra del grupo Cementos y Corrugados, que consta del 40% de los obreros y personal de puestos de nivel básico a

intermedio de un total de 202 individuos y nueve integrantes del personal de confianza (gerentes) equivalentes al 100% de nivel alto.

### **3.1.3 Técnica de Investigación**

En este caso es particular, el tipo de observación fue controlada, pues el objeto de estudio era los sujetos e involucrados al proceso de selección de personal, se buscó observar la manera en que se desarrolla dicho proceso, desde el punto de vista de quien lo solicita, quien lo realiza y de quienes son los protagonistas del proceso. Se tenía bien claro, pues, hacia donde debería de encaminarse la observación.

Puesto que el investigador decidió ser participante en el proceso de recopilación de datos, la observación se hizo también de modo participante. Durante tres meses y medio se acudió al corporativo de administración para observar de manera directa y participante el proceso de selección.

En ese tiempo, se pudo observar la manera, los pasos, las técnicas aplicadas al proceso, los criterios a utilizar y aplicar para llevarlo a cabo la selección, las herramientas que se usan y la interacción de todos los departamentos que requieren del apoyo del área.

También se participó efectuando exámenes psicológicos, psicométricos, investigaciones laborales y referencias personales, manejo de la bolsa de trabajo y siendo observador pasivo en las entrevistas iniciales de empleo.

Más adelante se explicaran los resultados obtenidos en la observación.

#### **3.1.3.1 Entrevista**

En este caso se aplicaron dos tipos de entrevistas:

- En el trato diario con la persona encargada del área de Reclutamiento y Selección, las entrevistas fueron no estructuradas y surgían de manera espontánea y de acuerdo a la secuencia de las acciones del seleccionador.
- También hubo entrevistas no estructuradas con el jefe de seguridad e higiene, quien cuenta con un amplio conocimiento acerca de la estructura y funcionamiento de todas las empresas que forman el grupo, cabiendo mencionar que también es el único.
- Las entrevistas estructuradas se aplicaron a las siguientes personas:
- Gerente de matriz, para obtener información de manera formal y tener su punto de vista acerca del proceso de selección llevado a cabo.
- Coordinador de matrices división comercializadora, para obtener la información de cómo es que se lleva a cabo la selección en dichas empresas.

Al igual que la observación, más adelante se explicaran los resultados arrojados por las entrevistas.

### **3.1.3.2 Cuestionario**

Los cuestionarios que aplicaron para este estudio, fueron del tipo cerrados. Para los objetivos de información perseguidos se elaboraron tres tipos de cuestionarios que a continuación se describen:

I. Cuestionario aplicado a las personas encargadas del proceso de selección. (Ver anexo A).

Los puestos clave a realizar la selección de personal son los siguientes: el gerente de matriz, encargado de reclutamiento, selección y contratación, jefe de piso de matriz Uruapan y



coordinador de matrices división comercializadora y al contador.

A ellos, (excepto al contador, el motivo se explicará más adelante.) se les diseñó y aplicó un cuestionario que tuvo como objetivo el conocer la manera en que se efectúa el proceso de selección dentro de sus áreas y límites, puesto que cada uno de ellos tiene un límite de acción en cuanto a la ejecución del proceso.

El gerente de matriz selecciona en caso de que los candidatos sean a ocupar puestos claves en la organización.

El encargado de reclutamiento y selección de personal lleva a cabo el proceso para todos aquellos puestos vacantes que no sean gerenciales, que no sean obreros.

Los gerentes de matriz y coordinador de matrices división comercializadora, y los Jefes de piso realizan la selección de sus propios obreros.

En el capítulo siguiente se explicara el por qué de estos límites.

2. Cuestionario aplicado a los departamentos que requieren del apoyo y servicio del área de reclutamiento, selección y contratación de personal. (Ver anexo B).

Para la aplicación de este cuestionario, se tomaron como muestra jefes de departamentos solicitantes de los servicios de Selección utilizando el criterio del especialista.

El objetivo perseguido por este cuestionario fue el de verificar la eficiencia del departamento de selección, hasta que punto satisface las necesidades de personal de los jefes solicitantes, la frecuencia con la que se solicita personal, la rapidez con la que se les atiende y los medios de comunicación que se utilizan en la interacción de las partes.

3. Cuestionario aplicado a los trabajadores. (Ver anexo C).

Al igual que el cuestionario aplicado a los jefes de los departamentos solicitantes de personal, el cuestionario de los trabajadores fue aplicado de manera arbitraria y según el criterio del especialista.

Su objetivo fue el conocer la apreciación de los trabajadores acerca de cómo fueron tratados en el proceso de selección del cual fueron sujetos. Además de saber las herramientas que aplicaron, la rapidez y grado de amabilidad con la que fueron atendidos y la comunicación, retroalimentación y orientación recibida y después del proceso.

## **3.2 INTERPRETACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS**

### **3.2.1 Resultados de la Observación**

Durante los tres meses y medio en que se realizaron visitas al corporativo y a algunas empresas que forman parte del Grupo Cementos y Corrugados se pudo observar la manera en que se desarrolla el proceso de selección, los resultados de ello a continuación se describen:

Debido al número de empresas que conforman el grupo, ha sido necesario establecer formas de administrar a su personal, existe pues una forma de llevar a cabo las funciones administrativas para cada empresa:

#### **3.2.1.1 Proceso de Selección en matrices y sucursales**

Los jefes de piso realizan el proceso de manera informal pero a pesar de ello, se esfuerzan por escoger a buenos candidatos para realizar las labores de cargador; existe rotación de personal alta, los obreros deciden irse, para luego ir a trabajar a otros establecimientos cercanos o a otras empresas que les ofrecen mejores sueldos.

Otro motivo por el cual se van de las sucursales es que deciden emigrar a Estados Unidos, este es un factor socioeconómico, que afecta no solo a el Grupo Cementos y Corrugados, si no a

muchas empresas mexicanas y por consecuencia a nuestro país.

Los demás establecimientos que forman parte de servicios generales del grupo son: vigilancia y protección, almacén, taller y choferes: en ellos el proceso de selección es llevado a cabo desde el corporativo de administración, en donde el encargado del área realiza el proceso siempre que se presenta la necesidad de cubrir una vacante.

Las sucursales, aparte de contar con personal obrero, cuentan con poco personal de confianza; en dado caso de que se presentara una vacante en estos puestos, el encargado del área de selección deberá realizar la búsqueda del candidato potencial para ocupar el puesto.

### **3.2.1.2 Proceso de Selección en matrices**

Anteriormente se mencionó que la excepción de los cargadores; y de los candidatos a puestos ejecutivos, el encargado del área de reclutamiento, selección y contratación es quien realiza el proceso a todos los demás candidatos de los puestos del grupo comercial.

Esta división de funciones se ha hecho pues sería prácticamente imposible que desde el corporativo se realizara toda la selección de todas las empresas integrantes del grupo, en primer lugar, las sucursales se encuentran distribuidas en las diferentes áreas geográficas de las diferentes ciudades, y los puestos de cargador no requieren de un proceso de selección muy elaborado, (no por ello se le resta importancia).

Es el mismo caso el de los obreros de reparto y carga que además cuentan con un representante de la gerencia de recursos humanos responsable de las funciones de personal en su empresa y son ellos quienes realizan la selección de sus obreros.

### **3.2.1.2.1 Proceso de Selección para obreros de matrices y sucursales**

Los gerentes de matriz son quienes realizan un proceso más bien sencillo y práctico, los puestos operativos no requieren de un alto grado de conocimientos y de estudios; sus requerimientos son más bien físicos y por ello los coordinadores escogen a candidatos aptos para jornadas de trabajo que implican mucho esfuerzo físico y en condiciones ambientales muy extremas, como en el caso de trabajar con lluvia.

En ambos casos el proceso lo realizan:

- Recibiendo la requisición de personal por parte del jefe inmediato solicitante (a veces se le hacen llegar en forma escrita y otras personalmente).
- El gerente de matriz se hace ayudar por la descripción del puesto y él se apoya en el perfil del puesto y en la misma requisición de personal.

En los dos casos aplican una entrevista inicial de empleo, checan referencias laborales y personales y, por último, mandan a los candidatos que han llegado hasta la fase final a una revisión médica que se hace por el mismo personal médico de la empresa.

### **3.2.1.2.2 Proceso de selección llevado a cabo por el encargado del área de reclutamiento y contratación**

El encargado del área de selección desarrolla el proceso de la siguiente forma:

El proceso inicia cuando un jefe de departamento comunica su necesidad de contratar a un nuevo integrante, generalmente lo comunica personalmente al encargado de selección vía telefónica.

En pocas ocasiones lo hace por escrito llenando la forma denominada: requisición de personal.

Una vez teniendo la requisición de personal, se consulta la bolsa de trabajo interna para llamar a los candidatos posibles, si en la bolsa interna no aparecen candidatos suficientes, entonces se contacta con otras bolsas de trabajo de empresas similares para solicitar datos de candidatos potenciales.

De manera informal se da a conocer en ciertas ocasiones que es necesario cubrir una vacante, para que entre los mismos trabajadores recomienden a familiares o amigos. Aunque el departamento de personal está consciente de que al existir una vacante, se debe dar preferencia sobre el personal ya integrado a la empresa dando lugar a las promociones y transferencias, no existe una política o norma fija y escrita que haga formal este principio básico que debe suceder en toda empresa.

Ya identificados los candidatos se procede a:

El siguiente paso consiste en efectuar lo que se conoce como entrevista inicial de empleo, si el o los candidatos cumplen con los requisitos preliminares, pasan entonces a la segunda etapa que es la entrevista profunda. Enseguida viene la prueba de trabajo, que no siempre se realiza; (más adelante se mostrara en gráficas la proporción en que se aplican las pruebas de trabajo).

Los exámenes psicológicos y psicométricos se aplican solo a los candidatos a puestos administrativos y de supervisión, a los obreros y a los ejecutivos no se les aplican.

Se sigue con la investigación laboral, las referencias personales y por último el examen médico.

### **3.2.1.2.3 Proceso de selección llevado a cabo por el gerente de personal**

En el caso de puestos ejecutivos; el encargado de llevar a cabo el proceso es generalmente el gerente de personal, los candidatos son casi siempre personas recomendadas y conocidas de los mismos gerentes del grupo Cementos y Corrugados. No se les aplican exámenes psicológicos, ni psicométricos; se toma en cuenta más que nada el valor curricular de su experiencia y la disponibilidad que tenga para ingresar y formar parte del grupo.

Para puestos directivos, la selección se llevará a cabo por medio de la misma Dirección General o de los gerentes de matriz.

## **3.2.2 Resultados de las entrevistas**

### **3.2.2.1 Resultados de las entrevistas no estructuradas**

Las entrevistas no estructuradas fueron dirigidas a:

A) Jefe de seguridad e higiene: quien cuenta con una gran experiencia dada por muchos años de trabajo dentro de Cementos y Corrugados; conoce muy bien la estructura y composición de las empresas, gracias a su información se pudo apreciar y conocer cada una de las empresas del grupo en cuanto a su funcionamiento, misión, estructura, objetivos organizacionales de todo el grupo y de cada empresa en particular.

B) El marco referencial de este estudio fue elaborado en base a las entrevistas realizadas en forma espontánea a lo largo de las visitas al corporativo y no solo con entrevistas se pudo llegar a conocer el grupo, también se realizaron visitas a algunas matrices y sucursales, mismas que fueron dirigidas por los gerentes y el mismo jefe de seguridad e higiene.

Encargado de reclutamiento, selección y contratación: además de ser espectador participante en el proceso de selección llevado a cabo, conforme se desarrollaba el proceso se iba preguntando y aprendiendo acerca del mismo, en el punto 3.2.1.2.2. se explico la manera en que se realiza la selección.

Además de ello, las entrevistas con el encargado de selección revelaron los siguientes datos:

- 1.- Muy frecuentemente los jefes de departamentos solicitantes no elaboran requisición de personal para solicitar el servicio, más bien lo hacen personalmente o por teléfono.
- 2.- En ocasiones ellos mismos mandar llamar personas para entrevistarlas y hasta después avisan que desean que se les contrate para tal o cual puesto.
- 3.- El proceso se inicia y los jefes participantes no avisan a tiempo que por diversos motivos ya no desean contratar gente, se pierde entonces tiempo en haber iniciado el proceso innecesariamente.
- 4.- El espacio físico con el que se cuenta para el área de selección, hace poco agradable las entrevistas de empleo, hay poca privacidad.
- 5.- Por lo mismo que el espacio físico no contribuye a que las entrevistas sean totalmente agradables, los mismos integrantes del departamento de recursos humanos no respetan las entrevistas, se meten a hablar por teléfono e interrumpen constantemente una función que debe ser muy respetada.

### **3.2.2.2 Resultados de las entrevistas estructuradas**

Las entrevistas estructuradas fueron dirigidas a:

- A) Gerente de recursos humanos: a él se le pregunto su punto de vista acerca de los requerimientos que hacen falta para lograr un proceso de selección de mayor calidad. La

aportación de sus ideas y puntos de vista revelaron lo siguiente:

1.- Es necesario contar con un lugar más íntimo y reservado en donde efectuar las entrevistas de empleo, pues el área física con la que se cuenta es muy pequeña y está al alcance de todos.

2.- Por el mismo motivo, los compañeros de departamento no respetan las entrevistas y las interrumpen constantemente.

3.- Existen jefes de departamento que no le dan la importancia debida a la selección, al esfuerzo y recursos que implica llevarla a cabo y constantemente se brincan pasos o dan marcha a un proceso que a fin de cuentas van a frenar.

4.- El examen médico se realiza solo a mujeres, previniendo así que se contraten mujeres embarazadas, a los hombres se les hace solo un chequeo general, sería necesario entonces que también se aplicaran exámenes de laboratorio a ambos sexos y prevenir enfermedades contagiosas para todos.

5.- Hace falta tener una bolsa de trabajo más extensa de la que ya existe.

6.- Es muy importante tener un tabulador de puestos, no existen todos los análisis, perfiles y descripciones de todos los puestos de todo el grupo y son una herramienta primordial de las funciones de selección.

7.- No existen normas y políticas de selección constituidas formalmente.

8.- No existe un programa de inducción al nuevo personal y por lo mismo a veces se es poco práctico y concreto al integrar a un nuevo elemento.

B) Coordinador matrices división comercializadora, gerentes de matrices y de sucursales.

A ellos se les preguntó la manera en que realizan el proceso de selección y revelaron lo siguiente:

Ellos llevan a cabo la selección de su personal obrero, lo hacen de manera muy sencilla, por la



misma necesidad y giro de las actividades; el desarrollo de su proceso ya se explico en el punto 3.2.1.2.1. El coordinador y gerentes se sienten satisfechos con la manera en que llevan a cabo el proceso, pues están conscientes de que es la mejor manera para seleccionar los puestos operativos de matrices, sucursales y la comercializadora.

### **3.2.3 Resultados de los cuestionarios**

#### **3.2.3.1 Resultados del cuestionario aplicado a las personas encargadas del proceso de selección.**

Se les aplicó el cuestionario a (anexo A):

- 1.- Gerente de personal
- 2.- Encargado del área de reclutamiento, selección y contratación.
- 3.- Coordinador de matrices división comercializadora.
- 4.- Gerentes de matriz.

Los resultados fueron.

*RESULTADO No. 1:* Conducto por el cual las tiendas solicitantes hacen llegar su requisición de personal:

- 1.- Gerente de recursos humanos: llenando la forma denominada requisición de personal.
- 2.- Encargado del área:
  - Requisición de Personal
  - Personalmente
  - Vía telefónica
  - Por medio de terceras personas: gerente de recursos humanos

3.- Coordinador de matrices comercializadoras: con la forma requisición de personal

4.- Gerente de matriz: personalmente los diferentes integrantes del grupo hacen llegar su requisición de personal por distintos medios ya que necesitan de personal de diferentes niveles, los cuales, para ingresar al grupo requieren de diferentes requisitos que los acrediten para ocupar el puesto.

RESULTADO No. 2: Persona que hace llegar la necesidad de iniciar el proceso:

En todos los casos es el jefe solicitante quien comunica su necesidad. El gerente es el que presenta la necesidad debido a que es el indicado para solicitar personal debido a que de no hacerse así no se respetarían las líneas de mando.

RESULTADO No. 3: Cuando surge la necesidad de llenar una vacante y se da el aviso correspondiente, los gerentes solicitantes especifican los siguientes datos:

1. El gerente de personal indica:

- Puesto Vacante
- Tiempo en que deberá cubrirse el puesto
- Requisitos que debe cumplir el candidato.

2. Encargado del área:

- Puesto vacante tiempo en que deberá cubrirse el puesto
- Actividades a desempeñar
- Requisición que debe cumplir el candidato

- Duración del empleo
- Sueldo a recibir
- Motivo por el cual existe la vacante
- Horarios
- Persona que llevara a cabo la entrevista profunda

3.- Coordinador de matrices de comercializadora:

- Todos los anteriores hasta: duración del empleo.

4. Gerente de matriz:

- Puesto vacante
- Tiempo en que deberá cubrirse el puesto
- Actividades a desempeñar
- Requisitos que debe cumplir el candidato

Las diferentes necesidades de información correspondiente al perfil del empleado requerido varían porque se necesita saber datos específicos entre más bajo sea el nivel, pero al contrario si el personal requerido es de confianza o de un nivel alto la información deberá ser analizada más profundamente.

RESULTADO No. 4 y 5: Se tiene conocimiento de las normas y políticas de selección que deben cumplir: En todos los casos conocen las normas y políticas a seguir, pero en realidad no existen escritas de manera formal, debido a la falta de un manual de procedimientos y de

organización por lo que se recurre a lineamientos no escritos dictados por la gerencia.

RESULTADO No. 6: Información de apoyo que se utiliza para llevar a cabo el Proceso.

1. Gerente de Personal:

- Descripción de puestos
- Perfil de puestos
- Descripción de puestos
- Requisición de personal

2. Encargado del área:

- Descripción de puestos
- Requisición de personal

3. Coordinador de matrices comercializadora:

- Perfil de puestos
- Requisición de Personal

4. Coordinador de matrices división comercializadora:

- Descripción de Puestos

Esta información es requerida para saber más del prospecto al puesto, porque cada integrante del grupo tiene diferentes necesidades de información de sus trabajadores.

RESULTADO No. 7: Herramientas que utilizan para el desarrollo del proceso:

1. Gerente de Personal:

- Entrevista Inicial
- Entrevista Profunda
- Examen de Trabajo
- Referencias Laborales
- Referencias Personales
- Examen Médico

2. Encargado de área:

- Entrevista Inicial
- Entrevista Profunda
- Examen de Trabajo
- Examen Psicológico
- Examen Psicométrico
- Referencias Laborales
- Referencias Personales
- Examen Médicos
- Requisición de Papelería

3 y 4. Coordinador de matrices y gerentes:

- Entrevista inicial
- Referencias Laborales

- Referencias Personales

RESULTADO No. 8: La última pregunta del cuestionario se refería a que cada encargado describiera la manera en que desarrolla el proceso. Los datos obtenidos ya están descritos en el punto 3.2.1.2.

### **3.2.3.2 Resultados del cuestionario aplicado a los gerentes de matrices y sucursales solicitantes del proceso de selección**

Utilizando el criterio del especialista, el cuestionario se aplicó a gerentes de matriz que requieren de los servicios del área de reclutamiento y selección, la cantidad fue de un 100% de los gerentes de cada matriz del Grupo Cementos y Corrugados.

Los resultados obtenidos se expresan en las gráficas que se presentan en el punto 3.2.3.4. al igual que el cuestionario aplicado a los gerentes de sucursal, el cuestionario a trabajadores fue aplicado en base al criterio del especialista.

### **3.2.3.3 Análisis de la información**

1.-Frecuencia con la que se requieren los servicios de selección: debido al tamaño y a la actividad de la empresa los movimientos del personal son constantes, se recurre con frecuencia al área de selección para que esta responda al abastecimiento requerido ya que las vacantes que se presenten deben de ser ocupadas en el menor tiempo posible porque de lo contrario ocasionarían retraso en las actividades de la organización lo que implicaría gastos extras que no están previstos en la planeación.( Véase gráfico 1)

2.-Medio por el cual se solicita el servicio de selección: la mayoría de los gerentes solicitantes de personal, comunican su necesidad al área de manera informal esto es presentándola

personalmente de forma oral por lo que se pierde muchas veces la continuidad del proceso de requisición de personal y nuevamente se retrasan las actividades de la empresa. (Véase gráfico2)

3.-Rapidez en el proceso de selección: el servicio que aporta el área es más bien rápido que inmediato y nadie afirmó que alguna vez haya sido tardío, debiera ser inmediato si los gerentes requerientes hicieran la requisición de personal al momento de que es detectada o que son informados de alguna vacante. (Véase gráfico 3)

4.-Éxito en el proceso de selección: el área generalmente propone a candidatos que si cubren con los requisitos señalados y que satisfacen las necesidades de la empresa esto es porque tienen un sistema de selección de personal que se adecua para seleccionar a los candidatos idóneos para ocupar la vacante del puesto y se tienen fallas cuando los datos o el solicitante tiene en su información por lo que es necesario asegurar la información. (Véase gráfico 4)

5.-Objetividad en el área de selección la gran mayoría de los clientes internos de esta área opinó que su proveedor es objetivo y profesional al otorgarle personal capacitado y eficiente al puesto. (Véase gráfico 5)

6.-Comunicación entre áreas involucradas en el proceso: el grado de comunicación que se da entre el área de selección y las matrices y sucursales es considerado como bueno ya que logran entenderse y transmitir sus necesidades por parte de las matrices y el área de selección transmite sus prospectos por lo que se logra una buena comunicación al encontrar candidatos efectivos. (Véase gráfico 6)

7.-Grado de satisfacción del cliente más del 70% de los gerentes solicitantes quedan satisfechos con el servicio recibido por parte del área de selección y esto es consecuencia de

una buena aplicación del proceso de selección por lo que solamente el resto opino lo contrario ya que se ha visto envuelto en problemas con personal conflictivo que ha sido seleccionado por el área. (Véase gráfico 7)

8.-Tipo de solicitud que presentan los trabajadores. La mayoría de los aspirantes a vacante llenan la solicitud de la empresa menos de la mitad lo hace por medio de solicitud comercial y una minoría presenta el currículum vitae. (Véase gráfico 8)

9.-Calificación dada por los trabajadores a la solicitud de la empresa: La gran mayoría de los trabajadores califico la solicitud de la empresa como fácil de contestar ya que se utilizaron caracteres grandes espacios amplios y se adecuaron las preguntas en lenguaje claro y sencillo y de una manera amable. (Véase gráfico9)

10.-Rapidez otorgada en la entrevista: para la mayoría de los trabajadores que sostuvieron entrevista de trabajo les fue rápido la misma ya que se trato de agilizar las entrevistas para disminuir los tiempos de ocupación de la vacante. (Véase gráfico 10)

11.-Trato otorgado en la entrevista: un 50% de los trabajadores encuestados respondieron que el trato recibido en su entrevista de empleo fue amable y solo una minoría lo considero regular y esto es debido a la falta de tacto en las técnicas de reclutamiento y selección. (Véase gráfico 11)

12.-Información otorgada al candidato en el proceso de selección: casi un 70% de los trabajadores encuestados recibieron información clara durante la selección y el resto la recibió muy claramente ya que las entrevistas están diseñadas de acuerdo al nivel al cual se aplican de tal manera que se obtengan los datos generales del candidato y se determine si reúne los requisitos mínimos. (Véase gráfico 12)



13.-Aplicación de examen psicológico. Pocos son los integrantes de esta organización que son sometidos a exámenes psicológicos en su etapa de candidatos a algún puesto pero los que son sometidos son generalmente los aspirantes a puestos gerenciales en los que se necesita valorar su habilidad y potencialidad y compararla con los requerimientos del puesto para obtener sus posibilidades de desarrollo. (Véase gráfico 13)

14.-Aplicación de examen psicométrico: en proporción similar a la aplicación del examen psicológico la mayoría de los trabajadores no realizan este tipo de prueba y de igual manera los que se someten a este examen son aspirantes a puestos gerenciales en los que se requiere medir diferentes factores para saber si pueden soportar presiones y otros factores que se necesitan en esos niveles de la organización. (Véase gráfico 14)

15.-Indicaciones otorgadas a los trabajadores sometidos a exámenes psicológicos y psicométricos: más de tres cuartas partes de los trabajadores sujetos a este tipo de pruebas recibieron indicaciones claras y solo un 24% declaró que no fueron claras esto debido a que muchas veces se sienten frustrados después de haberseles aplicado estos exámenes. (Véase gráfico 15)

16.- Indicaciones otorgadas a trabajadores sometidos a examen médico: la mayoría de los trabajadores recibieron indicaciones muy claras sin embargo más de la cuarta parte dijo no haber recibido examen médico esto se debe a que los solicitantes del puesto presentaron exámenes médicos recientes los que fueron tomados como buenos, pero los trabajadores que se sometieron al examen médico fue con la finalidad de checarlos de su salud y obtener información acerca de su buena salud, cabe mencionar que estos exámenes son necesarios ya que disminuyen las posibilidades de accidentes. (Véase gráfico 16)

17.- Aplicación de pruebas de trabajo. El resultado de este punto es que en realidad pocos son los trabajadores a los que se les aplican pruebas de trabajo o de aptitudes ya que si pasaron los exámenes y la revisión visual se les considera como candidatos aptos al puesto para el caso de trabajadores de matrices y sucursales pero en cambio se hicieron amplias pruebas de trabajo a los solicitantes de puestos gerenciales y ejecutivos. (Véase gráfico 17)

18.- Retroalimentación otorgada a los trabajadores en sus pruebas de admisión: la mayoría de los trabajadores que han sido sometidos a pruebas de selección, si han recibido retroalimentación al finalizar el proceso y por medio de esta se dan cuenta de su capacidad para obtener el puesto y los faltantes que tienen para aspirar a un mayor nivel (Véase gráfico 18)

19.- Concepto general de trato otorgado a los trabajadores en el proceso de selección: casi un 70 % de los trabajadores calificó el trato recibido entre excelente y bueno la tercera parte de los sujetos lo calificó como regular esto a pesar de que los encargados en el proceso de selección cuidaron y respetaron las normas, políticas y lineamientos que se deben seguir en el proceso de selección. (Véase gráfico 19).

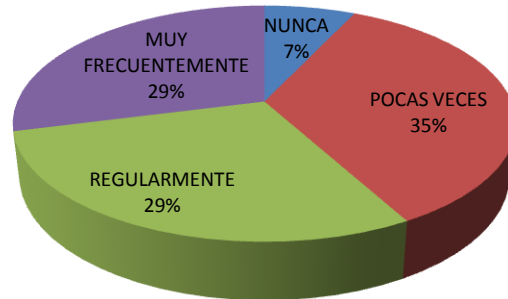
#### **3.2.3.4 Gráficas de Resultados**

En las siguientes páginas se muestran 19 gráficas en las cuales se explican las respuestas obtenidas en la investigación de este trabajo recepcional.

En base a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación se dan las siguientes:

## GRÁFICAS DE CUESTIONARIOS APLICADOS A GERENTES DE SUCURSALES

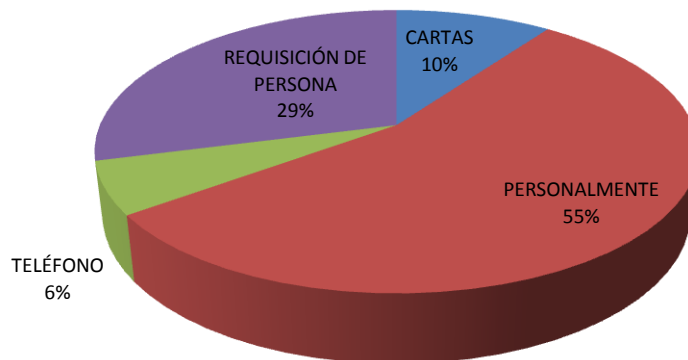
**GRÁFICA 1**  
**FRECUENCIA CON LA QUE SE REQUIEREN LOS SERVICIOS DE SELECCIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

Debido al tamaño y a la actividad de la empresa, los movimientos de personal son constantes. Se recurre con frecuencia al área de selección para que esta responda al abastecimiento de personal

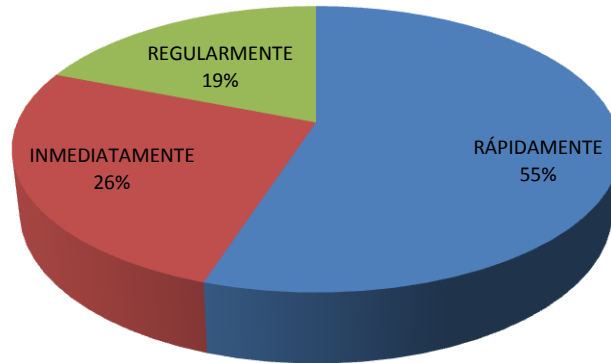
**GRÁFICA 2**  
**MEDIO POR EL CUAL SE SOLICITA EL SERVICIO DE SELECCIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

La mayoría de los gerentes solicitantes de personal, comunican su necesidad al Área de manera informal.

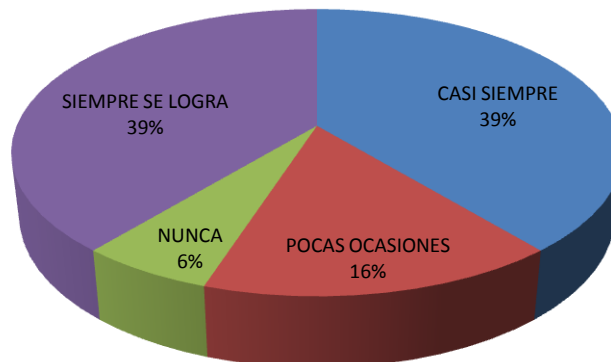
**GRÁFICA 3**  
**RAPIDEZ EN EL PROCESO**



Fuente: Investigación directa 2012

El servicio que aporta el Área es más bien rápido que inmediato y nadie afirmó que alguna vez haya sido tardío

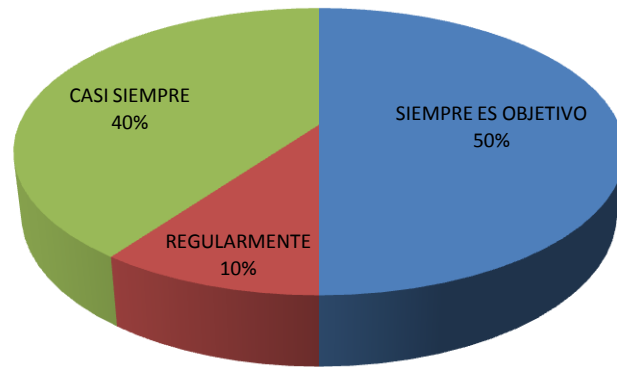
**GRÁFICA 4**  
**ÉXITO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

El Área generalmente propone a candidatos que sí cubren con los requisitos señalados y que satisfacen las necesidades de la empresa.

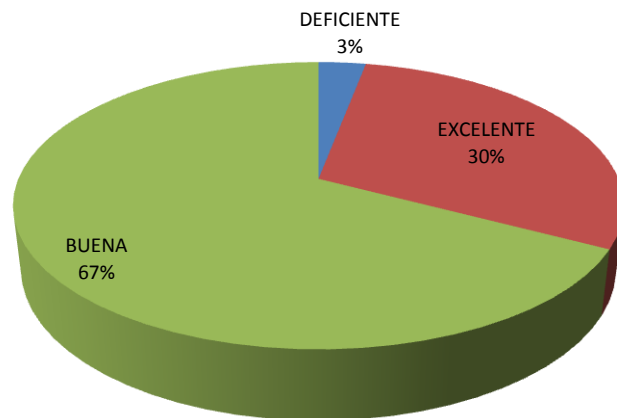
**GRÁFICA 5**  
**OBJETIVIDAD EN EL ÁREA DE SELECCIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

La gran mayoría de los clientes internos de esta Área, opinó que su proveedor es objetivo y profesional

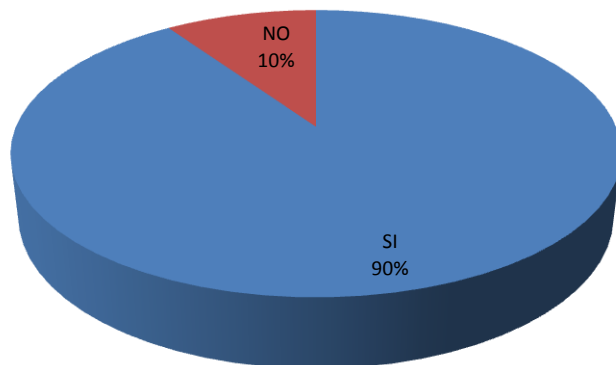
**GRÁFICA 6**  
**COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO**



Fuente: Investigación directa 2012

El grado de comunicación que se da entre el Área de Selección, matrices y sucursales es considerado como bueno

**GRÁFICA 7**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

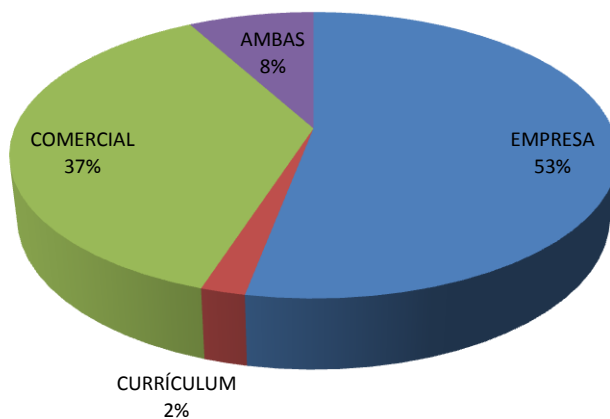


Fuente: Investigación directa 2012

Más del 90% de los jefes solicitantes quedan satisfechos con el servicio recibido por parte del área de selección. Los restantes opinaron lo contrario

## **GRAFICAS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A TRABAJADORES**

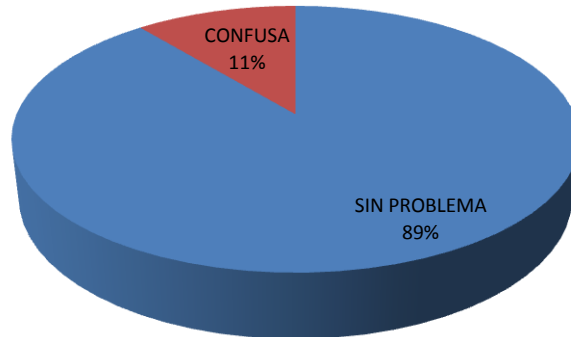
**GRÁFICA 8**  
**TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTAN LOS TRABAJADORES**



Fuente: Investigación directa 2012

La mayoría de los solicitantes llenan la solicitud de la empresa. Menos de la mitad lo hace por medio de la solicitud comercial y una minoría presenta currículum vitae.

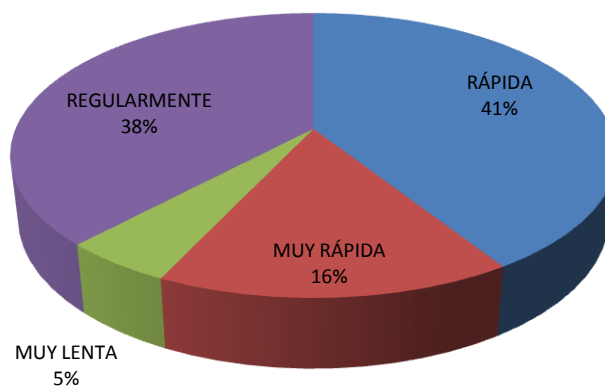
**GRÁFICA 9**  
**CALIFICACIÓN DADA POR LOS TRABAJ. A LA SOLICITUD DE EMPLEO**  
**DEL GRUPO**



Fuente: Investigación directa 2012

Resultado positivo, ya que la mayoría de los trabajadores la han calificado como fácil de contestar

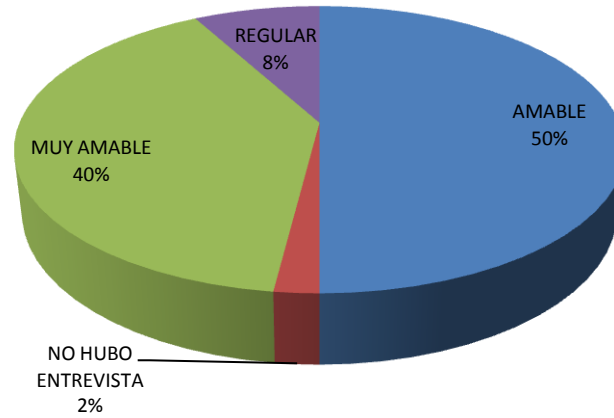
**GRÁFICA 10**  
**RAPIDEZ OTORGADA EN LA ENTREVISTA**



Fuente: Investigación directa 2012

Un poco más rápida que regular, ha sido la atención proporcionada a los trabajadores en su entrevista de trabajo

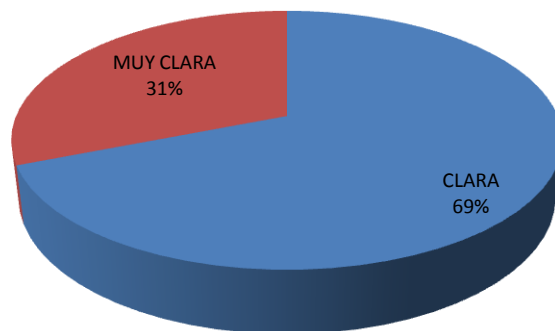
**GRÁFICA 11**  
**TRATO OTORGADO EN LA ENTREVISTA**



Fuente: Investigación directa 2012

Exactamente la mitad de los trabajadores encuestados, respondieron que el trato recibido en su entrevista de empleo fue amable. El siguiente porcentaje lo calificó como muy amable. Solo una minoría lo considero regular

**GRÁFICA 12**  
**INFORMACIÓN OTORGADA AL CANDIDATO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN**

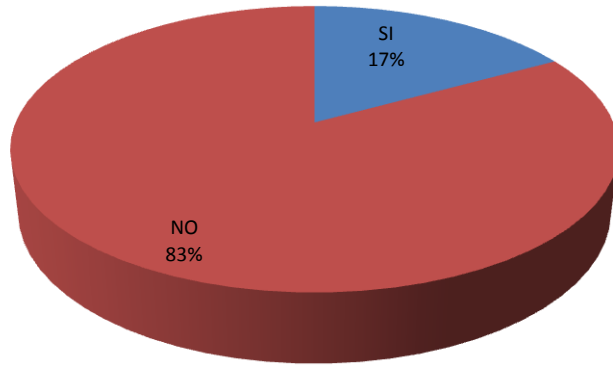


Fuente: Investigación directa 2012

Casi un 70% de los trabajadores encuestados dijeron haber recibido información clara durante la Selección y positivamente el resto la calificó como muy clara.



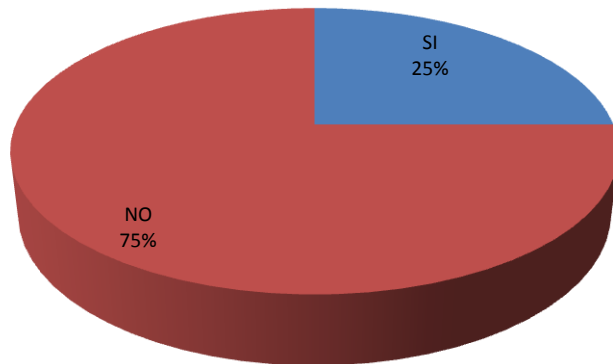
**GRÁFICA 13**  
**APLICACIÓN DE EXÁMEN PSICOLÓGICO**



Fuente: Investigación directa 2012

Pocos son los integrantes de esta organización que son sometidos a exámenes psicológicos en su etapa de candidato a algún puesto

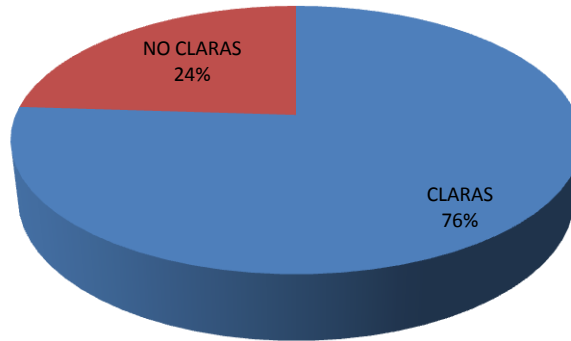
**GRÁFICA 14**  
**APLICACIÓN DE EXÁMEN PSICOMÉTRICO**



Fuente: Investigación directa 2012

En proporción similar a la aplicación del examen psicológico, es la del psicométrico. La mayoría de los trabajadores no realizan este tipo de prueba.

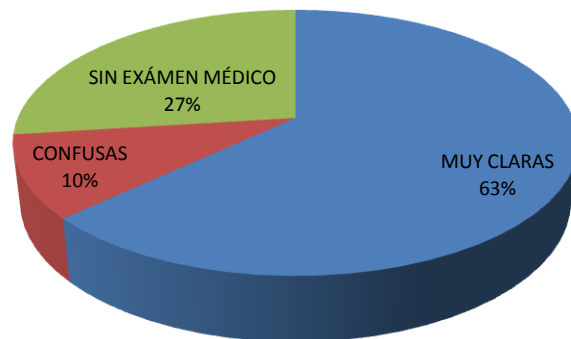
**GRÁFICA 15**  
**INDICACIONES OTORGADAS A LOS TRABAJADORES SOMETIDOS A EXÁMENES PSICOLÓGICOS Y PSICOMÉTRICOS**



Fuente: Investigación directa 2012

De todos aquellos trabajadores que fueron sujetos a este tipo de pruebas, en su mayor parte recibieron indicaciones claras y menos de la cuarta parte respondieron negativamente.

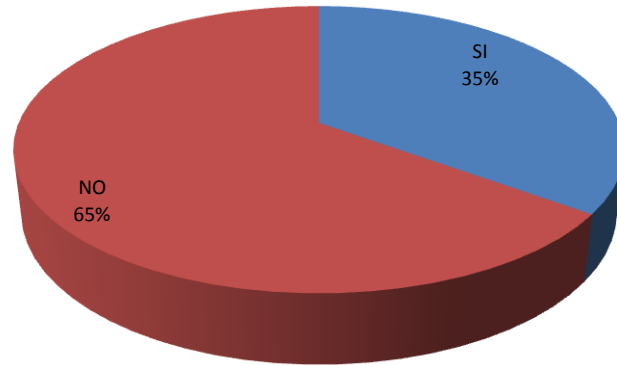
**GRÁFICA 16**  
**INDICACIONES OTORGADAS A TRABAJADORES SOMETIDOS A EX. MÉDICOS**



Fuente: Investigación directa 2012

La mayoría de los trabajadores recibieron indicaciones muy claras, sin embargo, más de la cuarta parte dijo no haber recibido examen médico.

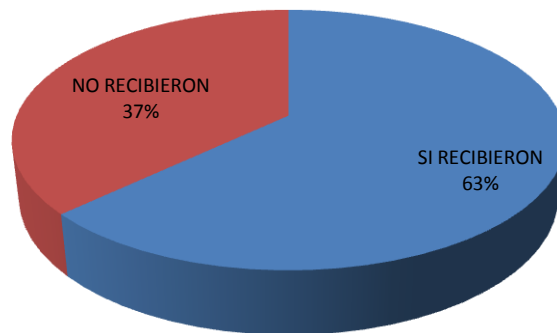
**GRÁFICA 17**  
**APLICACIÓN DE PRUEBAS DE TRABAJO**



Fuente: Investigación directa 2012

El resultado de este punto es que en realidad pocos son los trabajadores a los que se les aplican pruebas de trabajo o aptitudes.

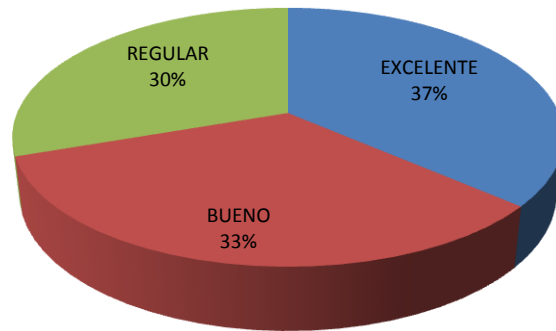
**GRÁFICA 18**  
**RETROALIMENTACIÓN OTORGADA A LOS TRAB. EN SU PRIMERA ADMISIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

La mayoría de los trabajadores que han sido sometidos a pruebas de Selección, sí han recibido retroalimentación al finalizar el proceso

**GRÁFICA 19**  
**TRATO QUE RECIBIO EL TRABAJADOR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN**



Fuente: Investigación directa 2012

Casi un 70% de los trabajadores calificó el trato recibido como excelente y bueno. La tercera parte de los sujetos lo calificó como regular.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

#### **3.3.1 RECOMENDACIONES GENERALES**

El proceso de selección debe ser respetado por todos los miembros de la empresa, los encargados de llevar a cabo dicho proceso, deben buscar en todo momento que se cumpla este precepto y que todos se concienticen de la importancia del mismo.

\* Para la realización de las entrevistas, se recomienda contar con un lugar más íntimo y discreto; pues el área física con la que se cuenta para ello no es muy apta para la entrevista.

\* Tener definido un tabulador de sueldos que cumpla con los siguientes propósitos: a) Estar al mismo nivel de sueldos que ofrece el mercado laboral b) Conocer y ofrecer a los candidatos el sueldo real del puesto para no caer en el error de ofrecer lo que no será posible.

\* Mejorar y tener siempre a la mano del seleccionador la información vital que sirva como apoyo y guía para el desarrollo del proceso, y son los siguientes documentos: Análisis del puesto. Descripción del presupuesto y perfil del puesto.

\* Se recomienda las siguientes normas y políticas de selección de personal, misma que deberá aplicarse de manera general. Además se recomienda de manera primordial que se comuniquen y se extiendan de manera formal a todos los departamentos y personas involucradas en el proceso de selección.

##### **3.3.1.1 POLÍTICAS DE SELECCIÓN**

1 -Buscar en todo momento el profesionalismo y la objetividad en el desarrollo del proceso de selección.

2 -Se tendrá siempre como preferencia y como norma de oro el buscar candidatos internos que puedan ocupar las vacantes de la empresa, solo en el caso de no encontrarlos, se procederá a llevar a cabo el reclutamiento externo.

3. Los jefes de departamentos solicitantes del apoyo del área de selección, deberán hacer sus requerimientos llenando debidamente la forma denominada: requisición del personal, misma que está a cargo del encargado del área de reclutamiento y selección y de los coordinadores de recursos humanos.

La requisición del personal deberá pedirla el jefe solicitante al encargado del proceso, la deberá llenar y entregar con un tiempo razonable, para que el seleccionador otorgue apoyo esperado.

4.-El tiempo mínimo que se requiere para encontrar una vacante, es de tres días, habrá casos especiales en que se pueda llenar el puesto en menos de este plazo; pero se tendrá como norma los tres días para que no se llegue al error de solicitar personal de un día para otro.

5.-Al efectuar el proceso de selección, no se deberá omitir ninguno de los pasos requeridos, y son los siguientes:

A) Para matrices y sucursales

Los gerentes serán los encargados del proceso, ellos con la experiencia que cuentan en manejar a personal obrero, deberán llevar a cabo una selección basada en una entrevista definitiva de empleo, en la que decidirán si el candidato es apto para trabajar en las condiciones que la empresa exige, si reúne los requisitos básicos ya establecidos por la empresa. Tratará el supervisor en todo momento ser lo más objetivo posible, y no deberá dejarse guiar por efectos de halo o simpatía.

B) Para personal obrero:

\*Entrevista inicial

\*Referencias laborales

\*Referencias personales

\*Examen médico

C) Para el encargado de área del reclutamiento y selección:

\*Entrevista inicial

\*Referencias laborales

\*Referencias personales

\*Investigación socioeconómica

\*Exámenes psicológicos y psicométricos

\*Prueba de trabajo

\*Entrevista profunda

\*Examen médico

D) Para el gerente de recursos humanos:

\*Entrevista inicial

\*Referencias laborales

\*Referencias personales

\*Investigación socioeconómica

\*Investigación profunda

\*Examen médico

5.-Es requisito indispensable realizar examen médico y de laboratorio para todos los trabajadores, tanto hombres como mujeres.

6.-El encargado del área de Reclutamiento, Selección y Contratación, deberá organizar sus actividades y funciones de preferencia por días:

- Sábados: Contrataciones (Ordenar Papelería y realización de contratos), Actualización y organización de la bolsa de trabajo.
- Lunes, Manes, miércoles, jueves, y viernes: Reclutamiento, Exámenes y Entrevistas.
- Jueves: Mandar candidatos al examen médico.
- Todos los días: Orden y organización en el manejo de la información recibida, informar a los jefes solicitantes los avances del proceso requerido.

7.-Se solicitará a los trabajadores de niveles de educación primaria, llenado de solicitud de empleo comercial. A los niveles medios a altos se les dará la solicitud de la empresa, y además presentar su currículum vitae.

8.-La atención a los candidatos deberá ser rápida y no se les dejará mucho tiempo de espera para las entrevistas.

9.-Se tratará con suma amabilidad a los candidatos

10.-Nunca se les deberá de prometer situaciones que no se puedan cumplir.



### **3.3.1.2 NORMAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- 1.-No se permitirá la contratación de personas menores de edad.
- 2.-No se permitirán horarios de estudiantes
- 3.-No se contratarán parientes de personas que ya trabajan en la empresa.
- 4.-No se contratarán mujeres embarazadas.
- 5.-No se contratarán personas que padezcan enfermedades crónicas o contagiosas.
- 6.-Los días destinados para contrataciones, entrevistas, y exámenes, podrán ser modificados en caso de que se requiera personal urgente.
- 7.-El proceso de selección se puede acelerar en casos urgentes, mas no se deberán de omitir los pasos que este requiera.
- 8.-Se pide buena presentación a todos los empleados, especialmente a los puestos secretariales.
- 9.-No se deberán de dar a conocer los motivos por los cuales una persona desocupa el puesto.
- 10.-Los datos que ofrezcan los candidatos, deberán manejarse de manera confidencial en todo momento
- 11.-Se retroalimentará a aquellos candidatos que hayan sido elegidos para ocupar los puestos vacantes, y por otra parte:
- 12.-Se deberá orientar a los candidatos rechazados.
- 13.-Se deberá participar en el manejo de bolsa de trabajo con otras empresas que cuenten con puestos similares a los de la empresa.

Finalmente se concluyó esta investigación con recomendaciones a la empresa que fueron el resultado de la investigación

### **3.3.2 RECOMENDACIONES PARA LOS ENCARGADOS DE EFECTUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN**

#### **3.3.2.1 GERENTES DE SUCURSALES.**

Se les recomienda seguir haciendo igual el proceso, pero siempre siendo objetivos y profesionales en su labor, deberán estar empapados en todo momento de las necesidades de la empresa en cuanto a su personal.

#### **3.3.2.2 RECOMENDACIONES AL ADMINISTRADOR DE PERSONAL**

A ellos se les recomiendan los siguientes puntos:

- 1.-Seguir siendo objetivos y conscientes de la importancia de la selección
- 2.-Conocer y profundizar cada día de las necesidades de la empresa en cuanto a personal, para así escoger siempre al personal experto.
- 3.-Trabajar y manejar los análisis de puestos, descripciones y perfiles de puestos.
- 4.-Concientizar y orientar a los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa, para que se encaminen desde un principio al logro de los objetivos generales.

#### **3.3.2.3 RECOMENDACIONES AL ENCARGADO DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- 1.-Ser persistente en todos los pasos y requerimientos necesarios para desarrollar el proceso de selección
- 2.-Exigir a los jefes de los departamentos solicitantes, el llenado de la requisición de personal,

con los datos explícitos y con un tiempo razonable de búsqueda del candidato.

3.-Respetar y hacer respetar las normas y políticas de selección de personal.

4.-Conocer y manejar los análisis de puestos, las descripciones y los perfiles de puestos.

5.-Retroalimentar a los candidatos escogidos para ocupar los puestos vacantes.

6.-Orientar a los candidatos rechazados.

7.-Ampliar la bolsa de trabajo y mantenerla actualizada y organizada.

8.-Organizar sus actividades por días.

9.-Diseñar y elaborar comunicación formal, en donde invite y concientice a los involucrados, a respetar el proceso de selección, a darle la importancia necesaria.

10.-Pedir a los candidatos la información y documentación necesaria para su proceso.

11.-Guardar descripción en todo momento.

12.-Pedir con un tiempo razonable toda la documentación necesaria.

13.-Ser explícito en las indicaciones que se le deban dar a los candidatos.

#### **3.3.2.4 RECOMENDACIONES AL GERENTE.**

1.-Se le recomienda dar apoyo a los demás encargados del proceso de selección, difundiendo las normas y políticas de selección, con los jefes de los departamentos solicitantes.

2.-Buscar y negociar con la dirección general, mejores sueldos para los trabajadores.

3.-Al seleccionar personal ejecutivo, debe ser necesario, además de ser sumamente objetivo, verificar la información dada en las entrevistas, aplicar exámenes psicológicos y psicométricos que apoyen a conocer la personalidad de los candidatos.

4.-Es necesario también realizar las referencias laborales, personales, investigación socioeconómica y el examen médico.

5.-Retroalimentar y orientar en todo momento a los supervisores, coordinadores, y encargado del área, en cuanto a sus funciones de seleccionadores; informales los requerimientos de personal, planeación de recursos humanos y reforzar cada día la importancia del proceso.

### **3.3.3 RECOMENDACIONES A LOS GERENTES DE MATRIZ**

1.-Deberán respetar el proceso, siguiendo los pasos correctos:

- Solicitud al Departamento de recursos humanos, la requisición de personal.
- Llenado completo de la requisición.
- Pedir un tiempo razonable la cobertura del puesto vacante.

2.-Planear y definir claramente sus necesidades de personal, para no llegar a cometer errores en la requisición, o frenar el proceso cuando ya ha sido iniciado.

3.-No hacer el proceso de selección por cuenta propia.

4.-Comunicar formalmente y en forma constante toda aquella información de enlace con el encargado de llevar a cabo el proceso requerido.

### **3.3.4 RECOMENDACIONES A TERCERAS PERSONAS**

\* Se recomienda a todos los integrantes del departamento de recursos humanos, respeten las entrevistas de personal, no interrumpirlas con llamadas telefónicas ni entrar al área cuando se está entrevistado a un candidato.

\* Se le recomienda a la recepcionista, pase a los candidatos oportunamente y no les haga esperar mucho tiempo en la recepción, siempre y cuando el encargado del área ya le haya autorizado el pase a la entrevista.

### **3.3.5 ULTIMAS RECOMENDACIONES**

A pesar de que en una empresa comercial existe un buen ambiente y clima organizacional cálido, los empleados que renuncian lo hacen generalmente por buscar mejores sueldos, algunos candidatos se desmotivan con el bajo nivel de salarios que se les ofrece; por eso se recomienda que se mejoren los niveles de sueldo.

También se proponen los formatos de análisis de puestos, descripciones de puestos, perfil de puestos.

#### **3.3.5.1 Formato de Análisis de Puestos**

# CEMENTOS Y CORRUGADOS, S.A. DE C.V.

## ANÁLISIS DE PUESTO

### I.- GENERALIDADES

Empresa:

Nombre del puesto:

Clave:

Departamento:

Jerarquización:

No. De ocupantes:

Jefe inmediato:

Puestos afines:

Responsabilidad sobre:

Relaciones internas con:

Relaciones externas con:

### II.- OBJETIVO DEL PUESTO

### III.- FUNCIONES DEL PUESTO

1.- Cotidianas

2.- Periódicas

3.- Esporádicas

### IV.- ACCESORIOS

1.- Materia prima que maneja

2.- Maquinaria que opera

3.- Lugar donde se desempeña

**V.- CONDICIONES AMBIENTALES**

1.-Ambiente físico donde se realiza su trabajo

2.- Seguridad con la que cuenta

3.- Nombre y puesto de la persona que labora

4.- Fecha de la última revisión

**CEMENTOS Y CORRUGADOS, S.A. DE C.V.**  
**PERFIL DEL PUESTO**

**I.- GENERALIDADES**

Empresa:

Nombre del puesto:

Departamento:

**II.-REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO**

Sexo:

Edad:

Estado civil:

Grado de escolaridad:

Experiencia laboral:

**III.- HABILIDADES NECESARIAS**

**IV.- CUALIDADES NECESARIAS**

**V.- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DESEABLES**



**CEMENTOS Y CORRUGADOS, S.A. DE C.V.**  
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

**I.- GENERALIDADES**

**Empresa:**

**Nombre del puesto:**

**Departamento:**

**Clave:**

**Jerarquización:**

**Número de ocupantes:**

**Puesto del jefe inmediato:**

**Subordina a:**

## CONCLUSIONES

Generalmente, los mismos integrantes de una empresa, suelen no darle importancia al elemento más valioso: El recurso humano; pues se dejan llevar más por todos aquellos factores que sean más tangibles. como el dinero y la maquinaria.

Al administrador encargado del área de recursos humanos, se le suele criticar por su alta tendencia a proteger y defender el recurso humano ante todo considero que son dos verdades mal entendidas o mal manejadas.

Es verdad que en la mayoría de las empresas cuiden más los recursos no humanos que las personas que la forman; lo cierto es que una empresa sin dinero, sin recursos materiales, no se le puede llamar empresa; la empresa vive y es para lograr objetivos económicos, es por ello que se deben cuidar al máximo los recursos para obtener las ganancias fijadas.

Considerando que debe y tiene que ser así, pero afirmo que por otra parte, al recurso humano no se le da el valor y la importancia debida puesto que aparentemente su manejo no es tan tangible físicamente hablando, como el del manejo de algo material. Y es aquí, en donde el licenciado en administración debe demostrar con toda su capacidad, que el recurso humano es la fuerza potencial de toda empresa, que sin el, los recursos económicos no tendrán razón de existir y que sin él no tendría por quien ser dirigida.

El licenciado en administración, debe pues, demostrar que el recurso humano cuesta dinero, implica esfuerzo e implica riesgos. En este caso en particular, una selección mal hecha, acarrea problemas que a simple vista no se tocan, pero son reales y pueden dañar tanto como un mal manejo de los recursos financieros o técnicos.

Estos problemas pueden ser:

\*Excesiva rotación de personal: cuesta, pues para empezar se gasta tiempo en seleccionar candidatos que estarán poco tiempo dentro de la empresa, se gastan recursos en el proceso: papelería, exámenes médicos, llamadas telefónicas, tiempo en administrar, después se le da una capacitación que no servirá de nada, solo dinero en alguien que no rendirá frutos a la organización.

\*Insatisfacción laboral: al no escoger a los candidatos idóneos, las personas escogidas se pueden llegar a sentir insatisfechas y poco contentas en sus labores, esto acarrea bajos niveles de desempeño, por lo tanto improductividad y por último pérdidas económicas razonables.

\*Procesos interrumpidos: si los jefes solicitantes interrumpen procesos de selección ya iniciados porque a última hora deciden no contratar a un nuevo empleado, están ocasionando gastos innecesarios que afectarán la economía de la empresa.

\*Candidatos incapaces de cubrir las necesidades del puesto: puede ser por diversos motivos, ya sea porque el seleccionador se dejó llevar por simpatías y no fue objetivo o porque el candidato proporcionó hábilmente información acerca de él mismo que no es real, esto ocasiona negligencias que pueden afectar considerablemente a toda la organización.

Todos estos problemas pueden conjugarse, no van aislados y a la vez, pero por si solos pueden ser la causa de una mala selección.

Es por ello que recomiendo ampliamente llevar a cabo un proceso objetivo, profesional; un proceso respetado por todos los involucrados, un proceso que sea apto a las necesidades de

cada empresa integrante del grupo y que a la vez persiga los objetivos organizacionales y gerenciales de la empresa.

Y no sólo eso, además de los problemas económicos que representan, pueden representar también problemas que afecten al clima organizacional, a la salud laboral, a la motivación y a la imagen de la empresa.

Por último: la investigación que se haga en obtener buenos candidatos, que a futuro puede traer excelentes rendimientos a la empresa; con sueldos bajos es poco probable que lleguen candidatos idóneos, pues generalmente las personas bien preparadas, aspiran a niveles de sueldos buenos y comparables con los del mercado.

Es necesario que la dirección de la empresa se concientice de ello, que valore la importancia de una buena inversión del personal; es necesario que los integrantes respeten el proceso, que los seleccionadores persigan en todo momento las metas señaladas y que todos en conjunto cumplan con las normas, procedimientos y políticas señaladas, para lograr entonces un recurso humano de calidad, que sea apto a las funciones de las empresas integrantes, que ese recurso, sea valorado, elegido y tratado con la visión de que en las manos de las personas elegidas están las metas, los objetivos y los lineamientos que darán vida al éxito del grupo Cementos y Corrugados. Este proceso no es solo para el grupo, en toda organización se debe estar consciente de ello, se debe respetar el desarrollo y la importancia de la selección; solo de esta manera, el primer paso hacia el objetivo tendrá una verdadera razón de ser y el ingreso de un nuevo miembro será entonces el comienzo de una carrera hacia el éxito individual y colectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos. Editorial Trillas, México, 1987

BARRIGUETE, Gilberto Francisco , El Licenciado en Relaciones Industriales, ¿Qué hace?. Editorial Alhambra mexicana, México, 1985

BLANCO, Cohen C. , Como Seleccionar Nuestro Personal, Editorial Limusa, México, 1981

CORONEL, Zenteno César, El trabajo: Fundamentación de las relaciones Industriales, Tesis, México, 1986

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1990

CHURDEN Y SHERMAN, Administración de Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1988

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Anaya Editores, México, 1988

DESEANO, Martínez Raúl, La Selección de Personal sus Retos Y Oportunidades, reporte de Trabajo, México, 1985

DUNNET, Marvin, Selección y Administración de Personal, Editorial C.E.O.S.A. , 1982

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA EUROPEO-AMERICANA, Espasa-Colpe S.A. Editores, España, 1968

ERWINS, Sistemas Efectivos y Selección de Personal, Editorial Limusa, México, 1985

FARIA, De Mello Fernando, Desarrollo Organizacional Enfoque Integral, Editorial Limusa, México, 1992

GROSS, Ramón, Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, Editorial Larousse, México, 1980

GUERRERO, Euquerio, Manual de Relaciones Industriales, Fuentes Impresores, México, 1981

GUZMÁN, Valdivia Isaac, La Sociología de la Empresa, México, 1979

HERNÁNDEZ, Rodríguez, Administración de Personal, Editorial Trillas, México, 1986

HERNEMAN, Herbert Gerhard, Administración de Recursos Humanos y Personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1987

O'HARRIS, Jeff, Administración de Personal, Editorial Limusa, México, 1986

KAITH, Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill, México, 1988

KAST, Fremont E Rosenzweig James E. , Administración en las Organización. Enfoque de Sistemas y Contingencias, Mc Graw Hill, México, 1988

MORFIN, Hierro Jorge, Las Relaciones Industriales, su Ámbito, su Finalidad, su Definición, Tesis, México, 1995

DONEL, Koontz, Curso de Administración Moderna, Mc Graw Hill, México, 1973

OROZCO, Jorge Enrique, Procedimientos Prácticos de Reclutamiento y Selección de Personal, Editorial Limusa, México, 1980

PEDRAZA, Camino Bracho Rafael, La Importancia del Exámen Médico en Selección de Personal, Tesis, México, 1984

REYES, Ponce Agustin, Administración de Personal, Segunda parte, Editorial Limusa, México, 1994

RIVERA, Soler Ricardo Antonio, Estructura y Elaboración de Proceso de Personal, Editorial Limusa, México, 1980

TORRES, Morales Silvia Leticia, VALES Berro Martha Elena, Investigación Exploratoria Sobre Eficacia del Proceso de Selección de Empresas de la Ciudad de México, Tesis, México, 1989

TRUEBA, Barrera, Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa 68° Edición, México, 1996

UNAM, Plan de estudios 1990

WEATHER, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1989

YORDER, Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Editorial C.E.C.S., México, 1984

## ANEXO A

### CUESTIONARIO PARA LOS ENCARGADOS DE EFECTUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

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

Empresa: \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la manera en que se efectúa el proceso de Selección dentro de la Empresa.

Por favor conteste el cuestionario marcando con una cruz la respuesta o las respuestas según se trate; si es necesario especificar conteste de manera clara lo que se pide. De antemano se le agradece su colaboración.

1.- Cuando se presentan vacantes en los diferentes departamentos y es necesario seleccionar personal ¿por qué conducto se lo hacen llegar?

\_\_\_\_ Requisición de personal

\_\_\_\_ Memorándums, cartas de aviso

\_\_\_\_ Personalmente

\_\_\_\_ Por teléfono

\_\_\_\_ Fax

Si se entera por otros medios, especifique:



---

---

---

---

2.- ¿Quién le hace llegar dicha información?

\_\_\_ Jefe inmediato solicitante

\_\_\_ Otras personas, especifique:

---

---

---

3.- Al avisarle de un requerimiento de personal le especifican:

\_\_\_ Puesto vacante

\_\_\_ Tiempo en que deberá cubrirse el puesto

\_\_\_ Actividades a desempeñar

\_\_\_ Requisitos que debe cumplir el candidato

\_\_\_ Duración del empleo

\_\_\_ Sueldo a recibir

\_\_\_ Otros aspectos, especifique:

---

---

---

4.- ¿Conoce usted las políticas de selección que debe seguir al efectuar el proceso de selección?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Si su respuesta es no, especifique el porqué:

---

---

---

5.- ¿Conoce usted las normas de selección que debe seguir al efectuar el proceso de selección?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Si su respuesta es no, especifique el porqué:

---

---

---

6.- ¿Qué información de apoyo utiliza usted para llevar a cabo el proceso de selección?

\_\_\_ Análisis de puestos

\_\_\_ Descripción de puestos

\_\_\_ Perfil de puestos

\_\_\_ Requisición de personal

\_\_\_ Otras, especifique

---

---

---

7.- Marque y describa las herramientas que utiliza usted para llevar a cabo el proceso de selección

\_\_\_ Entrevista inicial

\_\_\_ Entrevista profunda

\_\_\_ Examen de trabajo o prueba de aptitudes

\_\_\_ Examen psicológico

\_\_\_ Examen psicométrico

\_\_\_ Referencias laborales

\_\_\_ Investigación socioeconómica

\_\_\_ Referencias personales

\_\_\_\_ Examen médico

\_\_\_\_ Otras, especifique:

---

---

---

8.- En seguida desarrolle de manera descriptiva y en orden cada una de las herramientas que utiliza para llevar a cabo el proceso de selección.

## **ANEXO B**

### **CUESTIONARIO PARA LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS SOLICITANTES DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Nombre: \_\_\_\_\_

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

Empresa: \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer la forma en que el departamento de reclutamiento y selección brinda apoyo a los demás departamentos en la empresa:

Marque con una cruz la respuesta, y en caso necesario marque varias respuestas. Se agradece su colaboración.

1.- ¿Con qué frecuencia necesita del apoyo del departamento de reclutamiento y selección de personal?

\_\_\_\_ Muy frecuentemente

\_\_\_\_ Regularmente

\_\_\_\_ Pocas veces

\_\_\_\_ Nunca

2.- ¿De qué manera hace usted llegar sus requerimientos de personal?

\_\_\_\_ Requisición de personal

\_\_\_ Cartas, memorándums

\_\_\_ Personalmente

\_\_\_ Teléfono, fax

\_\_\_ Otras, especifique:

---

---

---

3.- ¿Con qué rapidez atienden su solicitud?

\_\_\_ Inmediatamente

\_\_\_ Rápido

\_\_\_ Regularmente

\_\_\_ Tardíamente

4.- ¿El departamento busca candidatos que se acerquen lo más posible a las necesidades del puesto requerido?

\_\_\_ Siempre

\_\_\_ Casi siempre

\_\_\_ Pocas ocasiones

\_\_\_ Nunca

5.- ¿El departamento de reclutamiento y selección coopera de manera objetiva y profesional en la selección de personal?

\_\_\_ Siempre

\_\_\_ Casi siempre

\_\_\_ Regularmente

\_\_\_ Nunca

6.-¿Qué grado le daría al proceso de comunicación entre el departamento solicitante y el departamento de reclutamiento y selección?

\_\_\_ Excelente comunicación

\_\_\_ Buena comunicación

\_\_\_ Deficiente comunicación

\_\_\_ Muy mala comunicación

7.- ¿Satisface todas sus necesidades y expectativas el departamento de reclutamiento y selección?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Si su respuesta es NO, especifique:

---

## ANEXO C

### CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

Nombre: \_\_\_\_\_

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

Empresa: \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como objetivo conocer y analizar la forma en que se selecciona al personal de la empresa.

Por favor marque con una cruz las respuestas. Se le agradece su colaboración.

1.- la solicitud de empleo que usted llenó al solicitar empleo en la empresa fue una:

\_\_\_\_ Solicitud que usted mismo compró

\_\_\_\_ Solicitud que le dieron en la empresa

2.- Si usted llenó una solicitud de empleo de la misma empresa conteste lo siguiente, si llenó una solicitud que usted mismo compró, pase a la pregunta 4.

\_\_\_\_ Le pareció muy fácil de contestar

\_\_\_\_ Le pareció confusa y difícil de contestar

3.- ¿Cómo lo atendieron en su entrevista de trabajo?

\_\_\_\_ Muy rápido



\_\_\_ Rápido

\_\_\_ Regularmente

\_\_\_ Muy lento

4.- El trato que le dieron al entrevistarlo fue:

\_\_\_ Muy amable

\_\_\_ Amable

\_\_\_ Regular

\_\_\_ Malo

5.- La información que le dieron en su entrevista de trabajo fue:

\_\_\_ Muy clara y precisa

\_\_\_ Clara

\_\_\_ Confusa

\_\_\_ Muy confusa

6.- ¿Le aplicaron exámenes psicológicos?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

7.- ¿Le aplicaron exámenes psicométricos?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

Si su respuesta fue afirmativa en cualquiera de las preguntas anteriores conteste la pregunta 8, si su respuesta fue negativa, pase a responder la pregunta 9.

8.- ¿Le informaron con claridad la forma en que debería contestar los exámenes psicológicos y psicométricos?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

9.- ¿Las instrucciones que recibió para su examen médico fueron?

\_\_\_ Muy claras y precisas

\_\_\_ Confusas

10.- ¿Le aplicaron prueba de trabajo o de aptitudes?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

11.- ¿Le informaron a tiempo el resultado de sus pruebas de selección?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

12.- ¿En general, como lo trataron durante el proceso de selección?

\_\_\_ De manera excelente

\_\_\_ De manera buena

\_\_\_ Regularmente

\_\_\_ De mala manera