

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

"PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL"

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOSE ERIC SILVA OLGUIN

ASESOR:

M.A. ENRIQUE CANO TORO

MORELIA, MICHOACÁN. OCTUBRE 2010

CONTENIDO

	Paginas
INTRODUCCION	4
ANTECEDENTES	5
I. Sistema Actual del Proceso de Selección de Personal de la	
Empresa "Computodo Morelia" 	7
II. Propuesta de Mejora en el Proceso de Selección de Personal	
Para la Empresa "Computodo Morelia" 	10
1) solicitud.....	12
2) curriculum vitae.....	12
3) entrevista.....	13
4) tests.....	14
5) centros de evaluación (Assessment Centers).....	15
6) ejercicios de ´ ´ charola de entradas y salidas ´ ´	16
7) prueba practica.....	17
8) análisis socioeconómico.....	17
9) examen médico.....	18
10) cartas de recomendación.....	19
11) otros instrumentos.....	19
12) combinación de varios predictores.....	20
13) decisión final.....	21

BIBLIOGRAFÍA 23

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por todo el apoyo que me han brindado, por haber confiado en mí, pero sobre todo les doy las gracias por el gran esfuerzo que hicieron para ayudarme a hacer realidad mis sueños.

A MI HERMANO

Porque siempre estuvo ahí para apoyarme y darme un buen consejo en los momentos difíciles.

A MI FAMILIA.

A mi Esposa e Hija, Tíos, Primos, Sobrinos y personas cercanas que aunque no son mi familia de sangre han pasado a ser parte de ella por el cariño que les tengo, simplemente Gracias por estar conmigo y por estar ahí siempre.

A MIS MAESTROS DE LA FACULTAD

Gracias por todos los momentos de grandes enseñanzas y leal conocimiento en esos cuatro años y medio y por creer en mí.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por estar ahí para apoyarme siempre, por que sin ellos este trabajo no sería lo mismo.

INTRODUCCIÓN

Con mi asesor M.A. Enrique Cano Toro se acordó buscar un sistema de mejora en el proceso de Selección, para la Empresa “Computodo Morelia”. Tomando en cuenta la teoría, y lo que la empresa hace en la práctica.

Este caso práctico se enfoca principalmente, en ver lo que durante años se ha dicho en múltiples libros, sobre cuales son los procedimientos más adecuados que existen para la Selección de Personal. Y a su vez, ver lo que se ha tomado de la teoría, y que es lo que realmente se ha llevado a la práctica, esto con la finalidad de hacer una propuesta de mejora para dicho proceso que se apegue más a las necesidades del departamento de Recursos Humanos, pero que no deje de lado lo que durante años se ha demostrado que funciona, que es la parte teórica de este proceso.

ANTECEDENTES

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Así pues, siempre existirá la necesidad de atraer e integrar a nuevos elementos.

Una empresa, siempre querrá hacer algo por identificar sus necesidades y poder cubrirlas. Entonces, el siguiente paso en la función de empleo es el reclutamiento; esta actividad hace posible que una compañía adquiriera las personas necesarias para asegurar la continuidad en la operación de la compañía. El Reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la Organización, (hace de una ´´persona extraña´´, un ´´candidato´´.); mediante las fuentes y medios del reclutamiento. Ya sea que se utilice el reclutamiento interno o el externo, finalmente deberá elegirse un candidato para la vacante en cuestión.

Todas esas actividades cumplen el propósito de lograr que se tomen decisiones eficaces en la Selección (busca entre los ‘‘candidatos’’ los mejores para cada puesto). Cada actividad representa un paso en el proceso que tiene como resultado una predicción: aquellas personas encargadas de tomar estas decisiones administrativas buscan predecir si un solicitante tendrá éxito al ser contratado. Éxito, en este caso, significa desempeñarse bien según los criterios que la organización utiliza para evaluar a sus empleados.

La Selección sigue un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final sobre la Contratación. Generalmente, el Proceso de Selección sigue estos pasos: 1) solicitud, 2) curriculum vitae, 3) entrevista, 4) tests, 5) centros de evaluación (Assessment Centers), 6) ejercicios de ‘‘charola de entradas y salidas’’, 7) prueba practica, 8) análisis socioeconómico, 9) examen médico, 10) cartas de recomendación, 11) otros instrumentos, 12) combinación de varios predictores, 13) decisión final. Cada uno de estos pasos representa una decisión que requiere algún tipo de retroalimentación afirmativa para que el proceso continúe.

Cada uno de los pasos de este proceso busca ampliar el conocimiento de la organización acerca de los antecedentes, capacidades y motivación

del solicitante, así como aumentar la información a partir de la cual los encargados de la toma de decisiones realizaran sus predicciones y tomaran la decisión final. Sin embargo, algunos de estos pasos se pueden omitir en caso de que no produzcan los datos que ayudaran a predecir el éxito, o si los costos de los mismos no están garantizados.

Una manera de conceptualizar esto consiste en pensar que cada paso constituye un gran obstáculo en una carrera. El solicitante que sea capaz de librarlos todos será el ganador; la victoria llegara cuando tenga una oferta de empleo.

I. SISTEMA ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA ' ' COMPUTODO MORELIA ' ' .



En la actualidad el departamento que realiza el proceso de Selección de Personal lo realiza el Departamento de Contabilidad, sin ninguna técnica de Recursos Humanos es decir, no lleva ningún paso del proceso de Selección Teórico.

También no existe un Reclutamiento eficaz para escoger al personal más idóneo para el puesto idóneo, ya que en el hoy no sucede, porque un Contador Público no hace nada de Contabilidad pero si contar las

tarjetas de checar; en este caso el checador computarizado. Esto nos refleja que no existe un manual de organización práctico, y que es fundamental para el Reclutamiento y Selección de Personal; entre otras funciones.

En sí, dentro de la empresa “Computodo Morelia” no se encuentran bien definidos los departamentos existentes en ella. Cada departamento apenas tiene funciones específicas y a pesar de que no existe un manual de organización en la empresa para cada departamento, cada uno desarrolla sus funciones conforme se ha acordado por los directivos, esta información se le da a conocer a cada jefe de departamento para que se la trasmita a sus subordinados.

El caso práctico es la Selección de Personal eficiente, por lo cual nos enfocaremos al Departamento que se encarga de desarrollar esta función que en este caso es el departamento de Contabilidad, este departamento cuenta solamente con dos personas laborando dentro de el, que son el Contador y un Asistente, estos se encargan entre otras cosas de:

Dar de alta al nuevo personal en la nomina y en el IMSS.

Llevar a cabo el Reclutamiento, la Selección y Contratación de personal.

Dotar al personal de equipo necesario para desempeñar sus labores, (uniformes, etc.)

Dar a conocer al personal alguna reunión importante dentro de la empresa.

En la Selección se omiten algunos elementos y/o instrumentos fundamentales, tales como: el curriculum vitae, tests, centros de evaluación (Assessment Centers), ejercicios de ´´charola de entradas y salidas´´, el análisis socioeconómico, el examen médico, cartas de recomendación, otros instrumentos y la combinación de varios predictores; la Inducción y la Capacitación se da hasta que se hace el contrato definitivo; debido a la falta de tiempo, de personal o incluso a la rapidez con lo que se hace la Selección del nuevo empleado, por que se necesitaba de urgencia.

En el capitulo siguiente daré a conocer mi propuesta de mejora a las carencias antes mencionadas en la Selección de Personal, pero realmente mi propuesta se inclina a apegarse al proceso que la misma empresa tiene que elaborar y seguir para Seleccionar a su nuevo personal, porque para mi punto de vista, ese es el problema principal, el no apegarse a lo que ya se debería tener estipulado no solo en este proceso si no en todos.

II. PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA ´´COMPUTODO MORELIA´´.



Durante el desarrollo del presente caso práctico, me pude dar cuenta que se necesita cumplir con todos los elementos y/o instrumentos para que una empresa cualquiera, tenga un sistema de Selección de Personal que proporcione buenos resultados, y que por lo tanto propicie a la mejora de la misma, sin embargo, y desde mi punto de vista como ex practicante y actualmente empleado de la empresa ´´Computodo Morelia´´, me percaté que aún no existen todos los elementos y/o instrumentos que podemos tomar en cuenta para la mejora y bienestar de la empresa en el proceso de Selección de Personal, es por eso que a continuación propongo los siguientes pasos con su respectiva propuesta:

1) Solicitud.

Consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Existen formatos estándar vendidos en las papelerías.

Propuesta para la mejora: este elemento si lo pide la empresa como cualquier otra, solo que a veces no es llenada al 100% por parte del solicitante y se debería cubrir en su totalidad para poder recibirla de manera satisfactoria y no rechazarla inmediatamente. Es, no solo la base del proceso de la Selección (ya que todos los demás pasos se comparan con ella), sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

2) Curriculum vitae.

Es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etcétera.

Propuesta para la mejora: este elemento no lo maneja la empresa y sería importante requerirlo, ya que aporta la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros; y así existirían mayores probabilidades de establecer una congruencia adecuada con la empresa y el trabajo.

3) Entrevista.

En sentido estricto, puede decirse que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

Propuesta para la mejora: este elemento si lo lleva a cabo la empresa, pero de forma muy superficial; sería conveniente hacer énfasis en realizarla(s) con un objetivo específico, porque se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante y lo obtenido en la entrevista son casi siempre ‘‘datos que comprobar’’; pero aun así, tiene gran valor.

4) Tests.

Son una serie de exámenes psicológicos, se han utilizado en múltiples ambientes para tratar de encontrar la similitud entre el ser humano y su trabajo; así como para realizar diagnósticos del estado de salud mental, de problemas de aprendizaje, etcétera. En últimas fechas, inclusive, se han conjuntado los tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicológicos.

Propuesta para la mejora: estas pruebas de inteligencia no las aplica la empresa actualmente, y serian de gran ayuda para ´´tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior´´. Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que él pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal.

5) Centros de evaluación (Assessment Centers).

En este tipo de predictores se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Se tiene así una mejor idea de las competencias requeridas. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores especialmente entrenados. Algunos ejercicios requieren comportamientos competitivos, mientras otros los requieren de tipo colaborativo; con mucha frecuencia los ejercicios se llevan a efecto en lugares contratados fuera de la empresa, incluso en hoteles campestres, fuera del bullicio de las ciudades.

Propuesta para la mejora: estos centros de evaluación requieren de presupuestos elevados y pienso que la empresa debería hacer el esfuerzo económico para realizar dichos ejercicios, ya que es deseable la cercanía entre los ejercicios y las situaciones reales encontradas en las empresas y organizaciones; en lo cual los aspirantes deben tomar decisiones financieras, de mercadotecnia, de producción y distribución, relaciones laborales, etcétera. Llegándose a observar la organización de las ideas, la soltura corporal y verbal, la creatividad en el empleo de los materiales, y así sucesivamente; empleándose varias técnicas.

6) Ejercicios de “charola de entradas y salidas”.

Debido a los altos costos de un centro de evaluación, se han creado otras posibilidades, especialmente dichos ejercicios. En estos ejercicios, se presenta al aspirante un simulacro; se califican dimensiones como: asignación de prioridades a los problemas, tipo de decisiones tomadas, efectividad de las decisiones, delegación, comportamiento ante las presiones, etcétera. El éxito depende de la preparación cuidadosa de los simulacros y el entrenamiento para calificar los resultados; si bien estos ejercicios requieren menos desembolso, comparados con los centros de evaluación, no dejan de constituir una inversión importante de tiempo y esfuerzo.

Propuesta para la mejora: estos ejercicios son más accesibles en cuanto a costo y forma de realizarlos; y tampoco los lleva a cabo la empresa, sería muy conveniente utilizarlos para contar con un panorama más amplio entorno al aspirante y con la finalidad de adquirir diversas fuentes de información sobre la misma persona.

7) Prueba práctica.

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato una demostración de sus competencias. En este caso, se prepara una muestra de tarea específica para su resolución y así obtener ciertas estadísticas. Desde luego, la muestra de la tarea debe ser lo más cercana posible a las que deben efectuarse en la vacante a cubrir.

Propuesta para la mejora: esta prueba si la aplica la empresa de manera regular, solo agregaríamos formular dos o tres hojas de calificación que el supervisor inmediato deba llenar antes de que el trabajador cause planta: ellas revelaran si el nuevo trabajador pudo realizar, o no, los ´ ´ puntos clave ´ ´ del puesto que se le encomienda.

8) Análisis socioeconómico.

En muchas ocasiones, se hace indispensable conocer un tanto más los estilos de vida de los aspirantes. Por tanto, una persona especializada efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social; igualmente, se acostumbra verificar las referencias de empleos

anteriores. En algunos casos pueden indagarse también sus antecedentes de crédito y las referencias bancarias (e incluso, los antecedentes policíacos). Todo lo anterior debe realizarse siempre con la anuencia de los solicitantes; evidentemente, los aspectos mencionados tienen como finalidad corroborar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud de empleo y en la entrevista.

Propuesta para la mejora: no se lleva a cabo en la empresa, y me parece de gran importancia; con el fin de darnos cuenta del medio ambiente en que vive el solicitante, sus familiares, parientes y amigos. Debe usarse con mucha cautela este medio, para que no invada la independencia y discreción a que tiene derecho la familia, en relación con el trabajo.

9) Examen médico.

El estado de salud de los aspirantes reviste una importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los índices de ausentismo; otro aspecto importante estriba también en la protección al mismo candidato: no asignarle un trabajo que pueda resultar riesgoso en extremo para sus condiciones, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos y el estado corporal de cada candidato.

Propuesta para la mejora: es importantísimo que la empresa lo empiece a solicitar sin restricciones; ya que debemos también hacer notar que no basta, para realizarlo, un medico cualquiera, por competente que sea, sino que se requiere un medico con conocimientos éticos, o por lo menos, a quien nosotros podamos señalar en concreto, que es lo que buscamos del examen médico, datos que el deberá buscar en las técnicas respectivas según los requisitos del puesto.

10) Cartas de recomendación.

En términos generales, estos documentos se expiden siempre con palabras encomiosas. Las personas las solicitan a quienes saben que se expresaran en dichas modalidades sobre ellos.

Propuesta para la mejora: estas no las exige la empresa, solo se conforma la mayor de las veces, con que sea conocido de alguien que ya labora en la empresa. De tal manera que la importancia e investigación de estas cartas, cuando estas se piden o se presentan: es su gran validez, ya que puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato; ayudando en ocasiones a su contratación.

11) Otros instrumentos.

No faltan empresas en las cuales se utilicen otro tipo de datos para intentar predecir el éxito en el trabajo. Entre las fuentes más empleadas están la grafología y la astrología. Hasta el momento no han probado su eficacia de acuerdo con los estándares.

Propuesta para la mejora: este tipo de elementos predictivos no son utilizados en la empresa y creo nunca llegaría a existir la posibilidad de llegarlos a aplicar, ya que es muy difícil encontrar a alguien que los contemple al máximo.

12) Combinación de varios predictores.

La situación ideal consiste en el empleo de varios predictores a fin de tomar las mejores decisiones. Como es fácilmente apreciable, cada instrumento presenta ventajas y desventajas. Por tanto, emplear varios para obtener información complementaria a fin de evaluar y seleccionar a los candidatos (sean internos o externos) presenta la mejor opción.

Propuesta para la mejora: esta combinación sería sin duda una gran opción en la empresa, para nosotros escoger y contar con los predictores más acertados en la toma de decisiones de la Selección. Desde luego, deben quedar descartadas la grafología, la astrología, la fisiognomonia (conocimiento de la personalidad por medio de los rasgos faciales), el tarot y cualquier otro método igualmente esotérico y mágico.

13) Decisión final.

Una vez en posesión de toda la información proveniente de los predictores, debe arribarse al punto culminante; así, después del proceso de selección, se sobreponen los resultados del candidato con el perfil de competencias, a manera de establecer las congruencias y deficiencias para tomar dicha decisión final.

Propuesta para la mejora: siempre se ha llegado a una decisión final en el proceso de Selección de la empresa, solo que no estaban bien establecidos los elementos y/o instrumentos de dicho proceso. Ahora bien, hoy en día una computadora no puede tomar decisiones al 100%, pues existe información proveniente de otras fuentes (entrevista, trayectoria laboral y escolar, análisis socioeconómico, etc.) cuya importancia es vital. Solo el jefe inmediato, con la asesoría de un

especialista en Selección, podrá tomar la decisión final.

Desde luego, es casi imposible un enlace perfecto entre los requerimientos del trabajo y las competencias con características del candidato. Por tanto, deberá contratarse aquella persona más cercana (tomando en consideración sus aspectos escolares, socioeconómicos, etc.). Por tanto, también es necesario diseñar posteriormente un plan de capacitación y desarrollo para continuar con las siguientes fases y/o etapas.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Bogotá Colombia: McGraw-Hill

Storner, J., y Freeman, E. (1994). Administración. (5ª ed.). México: Prentice-Hall

Valverde, M. Et al (2004). La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque para México. Morelia

Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill

Dessley, G. (2001). Administración de Personal. (Octava Edición). México, D.F: Pearson, Prentice-Hall

Agustín Reyes Ponce (2008). Administración de Personal 1. México: Limusa

De Cenzo, Robbins (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley

Arias, Heredia (2006, reimp. 2009). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño (6ª ed.). México: Trillas