



**UNIVERSIDAD MICHOACANA  
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO.**

---

**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.**

**“SELECCIÓN E INDUCCION DE PERSONAL”**

**TESINA**

**Que para obtener el título de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

**PRESENTA**

**Oscar Pozos Hernández.**

**ASESOR**

**M en A.J. Noé Zaragoza Infante.**

Febrero 2010



## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A DIOS:**

**Por permitirme concluir esta etapa de mi vida y por estar bien de salud.**

### **A MI MAMI:**

**Porque siempre creíste en mí, por el apoyo incondicional que me brindaste, y el ánimo en los momentos de debilidad, porque tú eres para mí, lo más importante.**

### **A MIS TIOS:**

**Por sus consejos, cariño y protección que me brindaron a lo largo de mi vida, porque a pesar de sus problemas, siempre tienen tiempo para escucharme.**

### **A MIS ABUELOS:**

**Por haberme enseñado la importancia del estudio, los quiero mucho.**

### **A MI ASESOR:**

**Porque tuvo la amabilidad de regalarme un poco de su tiempo al apoyarme a la realización de mi tesina.**

## INDICE

	pág.
1.- Introducción.....	4
2.-Justificacion.....	5
3.- Objetivo general.....	5
4.- Objetivos específicos.....	5
Marco teórico	
5.- Recolección de información acerca del puesto.....	6
6.- Selección de personal.....	7
7.- Proceso de selección de personal.....	7
a) Recepción preliminar de solicitudes.....	7
b) Pruebas de idoneidad.....	8
c) Entrevistas de selección.....	12
* Entrenamiento de los entrevistadores.....	15
* Tipos de entrevista.....	15
* Etapas de la entrevista.....	16
d) Verificación de datos y referencias.....	18
e) Examen médico.....	19
f) Entrevista con el jefe inmediato.....	19
g) Desición de contratar.....	19
8.-Induccion.....	20
Ventajas de una buena inducción.....	20
9.- Caso práctico de la empresa "EAGLE".....	22
10.- Conclusiones.....	35
11.- Bibliografía.....	36

## 1.- INTRODUCCION.

Sin duda, uno de los temas más importantes de la Administración de Recursos Humanos es el de la selección de empleados.

Si es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los gerentes influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan.

Los desafíos esenciales que enfrentan los seleccionadores consisten en proporcionar el personal más idóneo para cubrir las vacantes de la empresa.

Las empresas de hoy en día, buscan la captación de grandes talentos, día a día buscan perfeccionar cada una de las actividades que maneja, requieren de personal altamente calificados para lograr sus objetivos.

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

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

Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros, una persona puede llegar a tener un gran valor, en una empresa si sabe: seleccionar, motivar y capacitar.

Para llevar a cabo una buena contratación es necesario seguir paso a paso cada uno de los puntos del proceso de selección.

## **2.- JUSTIFICACION**

Se desea consolidar una herramienta que si bien ya es conocida y utilizada desde ya bastante tiempo (selección de personal), pueda garantizar a futuro un muy alto porcentaje de seguridad, para contratar a los candidatos idóneos para ocupar el cargo dentro de cualquier organización, siempre y cuando se realice, respete y lleve a cabo correctamente este proceso.

## **3.- OBJETIVO GENERAL.**

Entre los objetivos se encuentran las siguientes:

- a) Recalcar la importancia de los Recursos Humanos en las empresas.
- b) Se explicara el proceso de selección de personal.
- c) Se dará a conocer la importancia de la inducción del personal.

## **4.- OBJETIVO ESPECIFICO.**

- a) Definir la selección de Recursos Humanos.
- b) El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.
- c) Conocer las etapas del Proceso de Selección de Recursos Humanos.
- d) Describir las técnicas empleadas para la Selección de Personal.
- e) Lograr que el nuevo empleado se incorpore lo más rápido posible al trabajo, a través de una buena inducción.
- f) Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación a la empresa para generar entusiasmo.

## 5.- RECOLECCION DE INFORMACION ACERCA DEL PUESTO.

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo

La recolección de la información que se pretende suplir puede hacerse de 5 maneras<sup>1</sup>:

- a) Descripción y análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe de cumplir el aspirante al cargo). Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
- b) Aplicación de la técnica de incidentes críticos: Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo identificando las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño).
- c) Requerimiento de personal: Verificación de los datos, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
- d) Análisis del cargo en el mercado: Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a *priori*, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- e) Hipótesis de trabajo: En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados.

## 6.- SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y aun bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en el puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa, así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

## 7.- PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

El proceso inicia en el momento en el que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>2.</sup>

- a) Recepción de solicitudes
- b) Pruebas de idoneidad
- c) Entrevista de selección
- d) Verificación de datos y referencias
- e) Exámenes médicos
- f) Entrevista con el titular del área
- g) Decisión de contratación

### ***a) Recepción preliminar de solicitudes:***

La solicitud de empleo es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato.

Ofrece la gran ventaja de aplicar la técnica de la grafología como herramienta de selección, ya que el análisis minucioso de la escritura de puño, proporcionara indicios de los rasgos de su personalidad.

Algunas formas prácticas de revisión para obtener esta información son:

- a) Utilizar las solicitudes como una guía para entrevistar: quienes buscan empleo revelan lo que consideran como sus ventajas en las solicitudes e inadvertidamente revelan sus debilidades también al minimizarlas. Por lo tanto, es posible utilizar la solicitud para ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles del aspirante.
- b) Estudiar el historial de empleo
- c) Estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas

Determinándose que candidato reúne los requisitos mínimos se procederá a las pruebas psicológicas.

1.1- El curriculum vitae: Es un documento elaborado por el propio candidato, similar a una solicitud de empleo pero que ofrece otras ventajas. Este documento contiene datos generales, estudios realizados, los últimos dos o tres empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales, profesionales y potencialidades que considera es poseedor.

#### **b) Pruebas de idoneidad:**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios de simulación. Pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene una utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal.

Diversas pruebas de uso frecuente en la selección de personal.

Tipos de pruebas:

- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de capacidad física.
- Técnicas de simulación.

1) *Pruebas de inteligencia*: El desarrollo de las principales pruebas de evaluación partió de la necesidad de dar respuestas a ciertas demandas sociales.

Se emplean en las organizaciones empresariales para la selección y clasificación del personal, ofreciendo criterios para aceptar o rechazar a un candidato a un puesto de trabajo o para ubicarlo en el lugar idóneo.

Las pruebas de inteligencia (IQ), son exámenes intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como la memoria, vocabulario, la fluidez verbal y la destreza numérica.

En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad.

Las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales, la aptitud por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona, en consecuencia, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica.

Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se le asignan valores, en percentiles, en relación con el patrón o estándar de comparación.

Las pruebas psicométricas presentan dos importantes características, que las entrevistas no consiguen Alcanzar.

- a) Validez: Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir. Una prueba de selección es válida cuando logra pronosticar el desempeño futuro de la persona en el cargo.
- b) Precisión: Capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona.

El desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten características de validez y precisión y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre si y no representen desviaciones ni discrepancias notorias.

- 2) *Pruebas de conocimiento o de capacidad*: Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio<sup>3</sup>.

Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio.

Existe gran variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, razón por la cual acostumbramos a clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.

a) Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:

- Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a la entrevista, pero en éstas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.
- Escritas: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.
- De realización: Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

b) Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados:

- Pruebas generales: miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- Pruebas específicas: Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.

c) Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas.

- Pruebas objetivas: También denominadas tests, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de pruebas. Los principales ítems son:
  - Test de alternativas simples (verdadero-falso, si-no, etc.). Tiene 50% de probabilidad de acierto al azar.
  - Test con espacios abiertos para completar (preguntas con espacios para completar).

Los test permiten medir extensión y amplitud de conocimientos y posibilitan su aplicación (rápida y fácil) y calificación (rápida, fácil y objetiva).

3) Pruebas de personalidad:

Este test mide lo que muchos psicólogos consideran ser las cinco dimensiones fundamentales de personalidad. Al mismo tiempo que te estás evaluando a ti mismo, se te pide que evalúes a otra persona. Al evaluar a alguien más puedes recibir una evaluación más acertada de tu propia personalidad.

También se te dará un perfil de personalidad de la persona que evalúes, lo que te permitirá compararte a ti mismo con esta persona en cada una de las cinco dimensiones básicas de personalidad. Intenta evaluar a alguien que conoces bien, tal como un amigo cercano, colega de trabajo, esposo(a), u otro miembro de la familia.

- a) Muy en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Muy de acuerdo

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación.

4) Pruebas de capacidad Física.

Estos tipos de pruebas se utilizan para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, como los de bombero y oficial de policía, las capacidades físicas como fortaleza y resistencia no sólo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas. A pesar de su valor potencial, las pruebas de capacidad física tienden a ser desventajosas para las mujeres y los solicitantes discapacitados.

## 5) Técnicas de simulación.

Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado, el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: junto con los resultados de las pruebas psicológicas y las entrevistas, el aspirante debe dramatizar un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, etc.

La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede reducirse de modo sensible; incluso el mismo aspirante podrá darse cuenta de su adaptación o no en el cargo pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar más tarde.

Después de que finalizo el examen, se hace la calificación de los exámenes para ver que candidatos podrán pasar a la siguiente fase.

### **c) Entrevista de selección**

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso, cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información del candidato.

La entrevista de selección es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Además debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que se pueda producir los resultados esperados.

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o los entrevistadores y por el otro, el entrevistado o los entrevistados.

El entrevistador deberá proporcionar información acerca de<sup>4</sup>:

- a) Las principales funciones, perfil y responsabilidad del puesto en el que existe la plaza vacante.
- b) Las expectativas laborales, lo que espera la organización de la persona que ocupe la plaza vacante.
- c) Características de la organización.
- d) El salario a obtener.
- e) Las posibilidades de ascenso.
- f) Los horarios y días de descanso, etc.

Obtener información de:

- a) La impresión directa o impacto:
  - Presencia física o apariencia: Higiene personal y forma de vestir.
  - Expresión verbal efectiva: Habilidad para expresar ideas de manera clara, lógica y concisa.
  - Confianza en sí mismo: Capacidad para enfrentarse a una situación de tensión.
  
- b) El ámbito laboral:
  - Experiencia real: Cúmulo de vivencias en el manejo de procesos, maquinaria, herramienta y equipo.
  - Estabilidad laboral: Razones para cambiar de empleo y motivos reales de separación de trabajos anteriores.
  - Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse a grupos de trabajo de manera efectiva.
  - Eficiencia: lograr objetivos en el trabajo con los mínimos recursos y los máximos beneficios.
  - Motivación para trabajar: Capacidad para dirigir y mantener la energía hacia el trabajo.
  - Objetivos o metas laborales: Lo que espera lograr la persona en el trabajo como producto de su esfuerzo a corto, mediano y largo plazo, etc.
  
- c) La educación:
  - Educación formal: grado máximo de estudios.
  - Forma de financiarse sus estudios.
  - Premios obtenidos.

- d) El ámbito personal:
- Adaptabilidad.
  - Relaciones familiares.
  - Problemas de salud que afecten o puedan afectar el desempeño laboral del aspirante.
  - Sociabilidad.
  - Circunstancias personales que pueden afectar su desempeño en el trabajo.
  - Forma de ser: (temperamento, carácter).

Cada entrevistador tendrá su manera o estilo particular de preguntar para obtener la información requerida. Ejemplos, de preguntas que se pueden hacer durante la entrevista:

- a) Ámbito laboral:
- En su solicitud indica que trabajo en “X” organización. ¿Por cuánto tiempo trabajo ahí?
  - ¿Qué puesto desempeño, y en qué consistían sus funciones?
  - ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
  - ¿Por qué se retiró de esa organización?
  - ¿Qué empleos ha tenido?
  - ¿Le gusta más trabajar en equipo o solo?
  - ¿Cuánto espera o desea ganar actualmente?
- b) Educación:
- De acuerdo con su solicitud de empleo, su grado de escolaridad máximo es \_\_\_\_\_. ¿Por qué no prosiguió su educación?
  - ¿Cuáles son las materias que más le gustaron?
  - ¿Qué lo motivó a estudiar lo que estudió?
  - ¿Considera que eligió bien su carrera?
  - ¿Ha tomado algunos cursos? ¿En dónde?
- c) Ámbito personal:
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
  - ¿Tiene amigos?
  - ¿Cuáles son sus principales cualidades?
  - ¿Cuáles son sus principales debilidades?
  - ¿Qué tipo de personas le caen bien?
  - ¿Le gusta viajar?

### Entrenamiento de los entrevistadores:

Se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista a través del entrenamiento de los entrevistadores y una mejor conducción del proceso de entrevista.

El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- a) Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- b). Evitar la formulación de preguntas capciosas.
- c). Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- d). Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- e). Evitar opiniones personales.
- f). Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- g). Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con mas atención al candidato.

### Tipos de entrevista:<sup>5</sup>:

a) *Entrevista estandarizada por completo:* En esta entrevista se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas o elaboradas con anticipación. No obstante su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero/falso, si/no, agrada/desagrada, etc.

Su ventaja radica en que el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los temas que irá a investigar junto con el candidato.

b) *Entrevista estandarizada solo en cuanto a las preguntas:* Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.

c) *Entrevista dirigida:* No especifica las preguntas, sino el tipo de respuestas deseada. Se aplica sólo para conocer ciertos conceptos de los candidatos. El entrevistador debe saber formular las preguntas, de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

d) *Entrevista no dirigida*: No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

#### Etapas de la entrevista de selección<sup>6</sup>.

La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende de cinco etapas:

- a) *Preparación*: La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
- Los objetivos específicos de la entrevista: que se pretende con ella.
  - El tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos.
  - Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato por entrevistar.
  - La mayor cantidad posible de la información sobre el candidato por entrevistar.
  - La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales que el aspirante ofrece.

- b) *Ambiente*: Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente de que hablamos es de dos tipos.
- Físico: El local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en el desarrollo de la entrevista.
  - Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo o imposiciones.

- c) *Desarrollo de la entrevista*: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean.

Una parte importante sobre de la entrevista consistirá en proporcionar información al aspirante sobre la oportunidad que existe y sobre la organización, con la intención de transmitirle una imagen positiva y favorable, y reforzar su interés.

El proceso de entrevista debe tener en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- Contenido de la entrevista: Constituye el aspecto material.

Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.

Toda esta información reposa en la solicitud de empleo o curriculum vitae presentada por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.

- Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal.

Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, asertividad, ambiciones y motivaciones.

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para obtener una buena visión del candidato en el tiempo que ella dure.

- d) *Terminación de la entrevista*: La terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.
- e) *Evaluación del candidato*: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si fue rechazado o aceptado, y si fue aceptado se pasa a la siguiente etapa.

#### **d) verificación de datos y referencias.**

La información proporcionada por los candidatos se debe verificar con las personas y en los lugares a los que hace referencia.

La razón de esto es que los aspirantes pueden, ya sea ser modestos y no incluir toda la información favorable de su persona o mentir o manipular la información para dar su mejor impresión y obtener el empleo.

Las comprobaciones por teléfono suelen ser preferibles porque ahorra tiempo y permiten mayor sinceridad.

Una vez establecido el contacto con el jefe anterior del aspirante, debe explicarse la razón de la consulta y tratar de conocer lo siguiente:

##### a) Referencias laborales:

- ¿Cuáles son las ventajas, personales y laborales, o puntos favorables del aspirante?
- ¿Cuáles son las debilidades personales y profesionales del aspirante?
- Describa las circunstancias bajo las cuales el aspirante dejó su empleo
- ¿Existieron problemas disciplinarios?

##### b) Referencias personales:

- En las referencias personales se procura que no sean parientes, sino de compañeros de trabajo o amigos. En este caso, se debe de establecer comunicación con ellos y preguntarle aspectos similares a los notados anteriormente, tratándose de las referencias de trabajo.

Naturalmente, el aspirante anota a las personas que se referirán positivamente de él; sin embargo, puede conocerse el tipo de amistades o compañeros que frecuenta.

##### c) Antecedentes escolares:

- En esta área se puede verificar la legalidad de los certificados o títulos presentados, así como el comportamiento como alumno, tomando como base la información obtenida.

##### d) Antecedentes penales:

- Se puede pedir al propio aspirante que proporcione carta de no antecedentes penales.

En algunos casos en que si existen antecedentes penales, es necesario investigar los detalles de dichos antecedentes por que puede tratarse de faltas no graves.

#### **e) Examen medico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

#### **f) Entrevista final con el jefe inmediato**

La función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación.

En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

#### **g) Decisión de contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección.

Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de esta responsabilidad si participo en forma activa en el proceso de selección.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados

## 8.- Inducción

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

### **Ventajas de una buena inducción:**

- A) El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- B) Hace que la persona sujeta de inducción sienta que pertenece al grupo.
- C) Valora la tarea específica de su grupo.
- D) Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- E) Se compromete moralmente con la organización.
- F) La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- G) Verifica aspectos de seguridad e higiene.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- a) Misión y Visión.
- b) Historia
- c) Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- d) Filosofía – Objetivos.
- e) Organigrama General

Disciplina Interior:

- a) Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- b) Derechos y Deberes.
- c) Premios y sanciones. Disciplina.
- d) Ascensos.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- a) Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- b) Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- c) Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- d) Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- e) Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

## 9.- Caso práctico de selección e inducción de la empresa “Eagle”.



DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO DE SELECCION

### OBJETIVO:

Identificar al candidato adecuado para el puesto adecuado.

### PROCEDIMIENTO.

#### **1.- REQUISICIÓN DE PERSONAL/O LA NECESIDAD DE NUEVA CREACIÓN DE PUESTO**

1.1.- El reemplazo o el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al departamento de recursos humanos, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el turno, el sueldo y horario a ocupar.

1.2.- SE APRUEBA LA SOLICITUD Y/O NECESIDAD; por parte del departamento de recursos humanos

1.3.- ESPECIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO; se describe el perfil mediante los conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo por parte de recursos humanos y el jefe directo del puesto.

1.4.- PUBLICACIÓN DE LA SOLICITUD; se hará la publicación en la página Web, computrabajo.com.mx, chambanet.Gob.mx, y en Servicios estatales de empleo, periódico, universidades etc.

1.5.- SE HACE UNA RECEPCIÓN DE LAS SOLICITUDES.\_Mediante vía correo electrónico.

1.6. SE SELECCIONA LAS SOLICITUDES MÁS IDÓNEAS PARA LLEVAR A CABO LA PRIMERA ENTREVISTA. Por parte de auxiliar de recursos humanos

1.7.- CONCENTRACIÓN DE CITAS; Se cita a los candidatos seleccionados para una entrevista preliminar en horarios señalados

## 1.8.- ENTREVISTA PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

- Se tiene una conversación amena con el aspirante con el objetivo de obtener información válida.
- Reporte de la entrevista
- Evaluación de la entrevista
- Selección de candidatos para pasar a la siguiente etapa

## 1.9.- PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto, y las posibilidades de futuro desarrollo.

Se aplicaran baterías adecuadas para cada puesto.

- ✓ **1.9.1 Prueba de personalidad;** Se aplica el Cuestionario 16 “FP” con un tiempo de 35 a 45 minutos
- ✓ **1.9.2 Prueba de inteligencia general;** Se aplica el examen Dominós D-48 en un tiempo de 25min a 35min.
- ✓ **1.9.3 prueba de CI;** se aplica el examen de conocimiento intelectual en un tiempo de 15min.
- ✓ **1.9.4 prueba de IRT;** se aplica el cuestionario de rasgos temperamentales en un tiempo de 20min.
- ✓ **1.9.5 prueba de CLEAVER;** Se aplica el cuestionario de compatibilidad hombre- puesto
- ✓ **1.9.6 prueba de Terman- Merrill;** Se aplica el cuestionario de inteligencia en un tiempo de 30min.
- ✓ **1.9.7 prueba de MOSS;** Se aplica el cuestionario de adaptabilidad social, en un tiempo de 20 a 30min.
- ✓ **1.9.8 Se realiza una evaluación de los exámenes.**

**2.-** Se seleccionan de tres a 5 candidatos y se genera un reporte para pasarlo al gerente de recursos humanos.

## **2.1.- VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.**

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de Selección. Así mismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido relación.

**2.2.-** De acuerdo con la valoración que haga la gerencia de R.H indicara que candidatos llamar.

**2.3.-** Hablar a los candidatos y citar a una segunda entrevista.

**2.4.-** El gerente de recursos humanos realiza un reporte de entrevista y decide si pasa a la tercera entrevista.

**2.5.-** Entrevista final con el jefe inmediato.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de recursos humanos corresponde un papel de asesor en dicha decisión final.

**2.6.-** se decide e informa al auxiliar de recursos humanos para hacer de conocimiento, al candidato seleccionado.

## **INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN**

a) Se le llama y se solicita los documentos básicos y se cita para entrega de documentos.

- ✓ Solicitud de empleo ( curriculum)
- ✓ Acta de nacimiento
- ✓ 2 cartas de recomendación
- ✓ Cartilla del servicio militar
- ✓ Copia de credencial de elector
- ✓ copia de la CURP
- ✓ Carta no antecedentes penales.
- ✓ Licencia para conducir
- ✓ Comprobante de de domicilio

b) Se elabora carta para apertura de cuenta de nomina en Bancomer.

c) Elaboración de contrato eventual por periodo de prueba (tres meses) una vez concluido el periodo de prueba se le hace el contrato definitivo.

e) se le proporciona el manual de bienvenida, con la finalidad de tener un panorama de la empresa.

f) se entrega el reglamento interno, haciendo hincapié en puntos importantes y sus principales funciones y políticas.

g) inducción al puesto:

- ✓ Presentación con el jefe inmediato
- ✓ Presentación con el personal
- ✓ Se procede a la colocación o asignación de su puesto



*¡Bienvenido es un Orgullo que formes  
parte del equipo de trabajo!*

Eagle S.A. de C.V, tiene el agrado de brindarte la más cordial bienvenida a su equipo de colaboradores.

En Eagle S.A. de C.V, creemos que las personas son nuestro más valioso recurso, creemos en la dignidad del trabajo, en el trato justo, el reconocimiento, desarrollo y permanencia de nuestro personal.

La familia Eagle S.A. de C.V, te abre sus puertas, ya que sabemos que eres una persona sumamente capaz, integra y apta para el puesto, por lo que te deseamos feliz y larga estancia entre el equipo de trabajo.

**Eagle S.A. de C.V.**

Plan de Ayutla No. 78  
Col. Chapultepec

Teléfono: 3244212  
Fax: 3245509  
Correo: [dmcortes@pcmart.com.mx](mailto:dmcortes@pcmart.com.mx)



## *¿Qué es Eagle?*

Eagle S.A. de C.V., es una organización creada para la comercialización de tecnología de información incluyendo en ellas la venta de equipo de cómputo a Mayoristas, proporcionando un excelente servicio, gran variedad de productos de la más alta calidad y avanzada tecnología, a través de esquemas novedosos de comercialización.

## *Historia*

Se constituyó formalmente en el año 1992, integrada por cuatro socios mexicanos, dedicándose principalmente a la venta de memorias y Mother Borrada importada de EE.UU y comercializándose solo a distribuidores del mercado Moreliano y otras ciudades del interior del País. A partir de 1999 empieza a diversificar sus artículos a comercializar incluyendo todas las piezas que requiere el ensamble así como accesorios y consumibles. Mismos que se empezaron a ofertar al resto del estado de Michoacán.

En diciembre de 2002 se abrió la primera sucursal en la Cd. de Lázaro Cárdenas Michoacán, en 2003 Uruapan Michoacán y posteriormente abren sus puertas Colima y Celaya.

Eagle ofrece soluciones completas de equipo computo solo a distribuidores, siendo mayorista de diversas marcas contando entre ellas: LG, ACTECK, PERFECT CHOICE, SILIMEX, INTELLINET, GENIUS.



### *Misión*

“Ser una empresa mayorista, que comercializa productos originales tanto de computo, como de accesorios y consumibles, para satisfacer las necesidades de los clientes, generar utilidades razonables a los accionistas, desarrollar a su personal de manera integral, dentro del marco social y legal establecido, manteniendo una relación ética y profesional con clientes-proveedores, utilizando sistemas modernos y

### *Visión*

“Ser la empresa mayorista más eficiente y competitiva en el suministro de productos originales tanto de computo, como de accesorios y consumibles, que promuevan los sistemas de comunicación, estudio, diversión y facilidad de trabajo de las personas y las empresas.”



## *Nuestros Valores*

### **HONESTIDAD**

Mantener un trato justo y razonable en cada una de nuestras áreas, desde la atención al cliente hasta la oferta de productos y servicios.

### **RESPONSABILIDAD**

Actitud que nos obliga a cumplir de manera formal en cada uno de los actos que pactamos con nuestros clientes y proveedores.

### **RESPECTO**

Trato atento y cuidadoso hacia nuestros clientes, dando un gran valor a sus opiniones y sugerencias.

### **COMPROMISO**

Responsabilidad de cumplir en un 100% con lo ofrecido o convenido con nuestros clientes.

### **CONGRUENCIA**

Emprender todos nuestros actos con la mayor precisión y transparencia para evitar confusiones.

### **PERSEVERANCIA**

Actitud de trabajo constante hasta el cumplimiento de nuestros objetivos.



## *¡Eagle Te Brinda...!*

En Eagle lo más importante son las personas, nuestro equipo de trabajo es la esencia que hace posible todo, que construye los sueños y alcanza las metas y es por ello que Eagle te ofrece prestaciones y servicios adicionales:

### **TRABAJO DIGNO**

En Eagle gozarás de un trabajo digno, seguro, respetable, en una empresa de prestigio, con el cual aseguras tu desarrollo laboral, profesional y el sostén de tu familia.

### **EXCELENTES INSTALACIONES**

Con nosotros, siempre contarás con instalaciones limpias, agradables y seguras para desarrollar cómodamente tu trabajo.

### **COCINA Y COMEDOR**

Cocina - Comedor, totalmente equipada para disfrutar cómoda e higiénicamente de tus alimentos, ya sea en tu horario de comida, en tu descanso o simplemente tomar un refrigerio.

### **CAPACITACION**

En la familia Eagle creemos en el desarrollo integral de la persona y en la inversión de capacitación de nuestro equipo de trabajo, podrás disfrutar de capacitación humana, técnica y específica para tu desarrollo laboral y personal.



## *¡Eagle Te Brinda...!*

### **OPORTUNIDAD DE DESARROLLO**

En Eagle consideramos de mucha importancia promover a nuestra gente, de acuerdo a su desempeño, esfuerzo y honestidad.

### **SUELDO**

Acorde con tu puesto, justo, equitativo y competitivo. Los sueldos se pagan los días viernes de cada semana, y en el caso de puestos con comisiones o compensaciones estas se pagan una vez al mes.

### **AGUINALDO Y VACACIONES**

En Eagle recibirás cada año puntualmente tu aguinaldo. Este se paga a más tardar el día 20 de diciembre. En caso de no haber laborado el año completo se otorgara la parte proporcional correspondiente al tiempo laborado.

Por cada año de servicio ininterrumpido, gozarás del periodo vacacional correspondientes...

### **DIA DE DESCANSO**

Gozarás de un día de descanso, como mínimo que se establecerá de acuerdo a tu puesto.



## *¡Eagle Te Brinda...!*

### **SEGURO SOCIAL**

Para Eagle su personal es de suma importancia, por ello en el momento de ingresar, todo el personal queda automáticamente inscrito al IMSS, a fin de recibir los servicios y prestaciones para garantizar tu salud y bienestar.

### **INFONAVIT**

Con las aportaciones al infonavit, tienes derecho a créditos para adquirir una casa, o reparación de la que tienes.

### **PRESTACIONES ADICIONALES**

Contaras con ellas después de cumplir con las metas establecidas en el periodo de prueba y tendrás derecho a vales de despensa mensualmente, fondo de ahorro y adquisición de artículos de la tienda con precios especiales y tasa de ahorro preferencial.



## *¡Eagle Espera de Ti...!*

En Eagle, tenemos grandes expectativas con respecto a ti, porque sabemos que eres un gran elemento y:

- ⇒ Esperamos que te sientas muy cómodo con nosotros.
- Esperamos que te guste tu trabajo.
- Esperamos que pongas lo mejor de ti para capacitarte pronta y efectivamente.
- Esperamos que siempre te esfuerces por hacer bien y mejor todas tus actividades.
- Esperamos que siempre cumplas los objetivos y metas específicas de tu puesto.
- Esperamos que siempre tengas muy buena presentación, y una excelente puntualidad.
- Esperamos que destagues por tu iniciativa y entrega.
- Esperamos que seas un excelente amigo y compañero.
- Esperamos que siempre manifiestes tus ideas, necesidades y sugerencias.
- Esperamos que destagues por la honestidad y valores dentro de tu puesto.

***¡Pero sobre todo esperamos que hagas carrera con nosotros, que alcances todo el éxito personal y laboral que te propongas y desees!***



## *¡Ya eres parte del Equipo Eagle!*

Hoy que inicias tu camino en nuestra empresa, recibe por parte de toda la organización nuestro aprecio y sincera bienvenida, queremos sea el principio de mucho éxito.

Juntos recorreremos este camino, por ello es importante que siempre y en todo momento vivamos nuestros valores como empresa, y nos distingamos por la unión de equipo, por la camiseta que todos llevamos puesta y que hoy te invitamos a ponerte: la camiseta Eagle.

Consideramos que el elemento humano es el más valioso de nuestros recursos, de ahí la importancia de promover una relación armónica y cordial entre todos, que fomente la buena disposición, el esfuerzo, la honestidad y la responsabilidad y nos permita participar eficazmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

***¡No nos queda entonces más que agradecerte  
que formes parte del equipo de trabajo y desearte  
mucho éxito, adelante y bienvenido!***

## 10.- CONCLUSIONES

La empresa Eagle tiene un proceso de selección adecuado, más sin embargo le sugiero las recomendaciones siguientes:

- 1.- Las solicitudes de empleo deberían de recibirse personalmente, y no por medio de correo electrónico, porque así se da cuenta uno, la manera de vestir del candidato y a lo mejor lo que se necesita para el puesto, como requisito es una buena presentación.
- 2.- Las solicitudes de empleo deberían ser revisadas no solo por el auxiliar de Recursos Humanos, sino también por el gerente, porque puede que algún candidato potencial se le escape y no reporte esa solicitud con el gerente de R.
- 3.- Se debe pedir la realización de un examen médico para evitar problemas en el puesto de trabajo a largo plazo.
- 4.- Se debe cuidar que las requisiciones del puesto sean, las más adecuadas y contratar al candidato más idóneo, para hacer frente a este mundo competitivo.
- 5.- En cuanto la inducción me parece que tienen una buena estrategia para que el nuevo empleado se sienta plácidamente y pueda rendir al máximo, porque hay una buena comunicación con el personal.
- 6.- En general debo afirmar que cualquier empresa puede tener el personal más idóneo, siempre y cuando lleve a cabo un buen proceso de selección, y no contratar parientes o amigos, si no buscar el personal que cumpla con las requisiciones del puesto.
- 7.- Los pasos del proceso de selección de cada empresa varia mas sin embargo todos tienen el mismo fin, "Seleccionar al personal más apto para el puesto vacante".

## 11.- BIBLIOGRAFIA.

Administración de Recursos humanos, Idalberto Chiavenato, 5ta edición,  
Mc Graw Hill (2000).

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, L. Fernando  
Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, Trillas (2004).

Administración de Personal, Gary Desler, 6ta Edición, Pearson (1996).

Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Jaime .A  
Granados, 3ra edición, Manual Moderno, (2003).

La gestión de los Recursos Humanos: Enfoque para México, Mireia Valverde  
Aparicio, Federico González Santoyo, Beatriz Flores Romero, Mauricio A.  
Chagolla Farías, Universitat Rovira I Virgili, (2004).

Administración de Recursos Humanos, De Lenzo. Robbins, Limusa Wiley,  
(2001).

Reclutamiento, Selección, e Integración de Recursos Humanos, Alfredo Guth  
Aguirre, Trillas, (2001).